



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA: FINANZAS**

### **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA., AGENCIA RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

#### **TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

#### **INGENIERA EN FINANZAS**

**AUTORA:**

**ANA JACQUELINE ORTEGA PAZOS.**

Riobamba-Ecuador

2019



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA: FINANZAS**

### **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA., AGENCIA RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

#### **TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

#### **INGENIERA EN FINANZAS**

**AUTORA:** ANA JACQUELINE ORTEGA PAZOS.

**DIRECTOR:** LCDO. VÍCTOR GABRIEL AVALOS PEÑAFIEL

Riobamba-Ecuador

2019

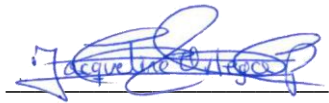
**2019, ANA JACQUELINE ORTEGA PAZOS.**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, Ana Jacqueline Ortega Pazos, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

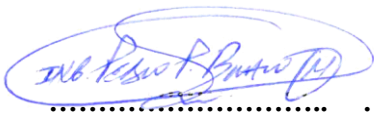

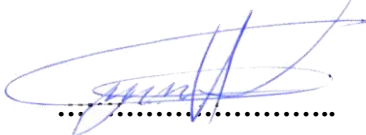
Riobamba, 11 de diciembre de 2019



Ana Jacqueline Ortega Pazos

C.I. 060402156-8

Certificamos que el presente trabajo de titulación sobre el tema PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA., AGENCIA RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, previo a la obtención del título de Ingeniera Finanzas, ha sido desarrollado por la Srta. ANA JACQUELINE ORTEGA PAZOS, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Pedro Pablo Bravo Molina <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>	 .....	11-12-2019 .....
Lcd. Víctor Gabriel Avalos Peñafiel <b>DIRECTOR TRIBUNAL</b>	 .....	11-12-2019 .....
Ing. Gerardo Luis Lara Noriega <b>MIEMBRO TRIBUNAL</b>	 .....	11-12-2019 .....

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por guiarme en mi camino y por permitirme concluir con mi objetivo.

A mis padres por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron.

A mi esposo por ser el apoyo incondicional en mi vida, que, con su amor y respaldo, me ayuda lograr mis metas.

Y por supuesto a la ESPOCH y a todas las autoridades, por permitirme concluir con una etapa de mi vida, gracias por la paciencia, orientación y guiarme en el desarrollo de esta investigación.

*Ana Jacqueline Ortega Pazos*

## **DEDICATORIA**

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado la fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado, por ello con toda la humildad de mi corazón dedico mi trabajo a Dios.

A mis queridos Padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes que me han formado con buenos sentimientos, hábitos y valores, he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido mi orgullo y privilegio ser su hija, son los mejores padres.

A mi amado Esposo que me brinda su apoyo incondicional, dándome el ánimo en esos momentos que siento rendirme, por el amor brindado cada día, por su paciencia

***Ana Jacqueline Ortega Pazos***

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT .....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL .....	7
1.1 <b>Antecedentes Históricos</b> .....	7
1.2 <b>Marco teórico</b> .....	8
1.2.1 <b>Planeación Estratégica</b> .....	8
1.2.1.1 <i>Plan estratégico</i> .....	8
1.2.1.2 <i>Importancia de la Planeación</i> .....	8
1.2.1.3 <i>Objetivos de la Planeación Estratégica</i> .....	9
1.2.1.4 <i>Principios de la Planeación</i> .....	10
1.2.1.5 <i>Elementos de la Planeación Estratégica</i> .....	10
1.2.1.6 <i>Proceso de la planeación estratégica</i> .....	11
1.2.1.7 <i>Características del proceso</i> .....	12
1.2.1.8 <i>Puntos Básicos al iniciar un Sistema de Planeación Estratégica</i> .....	13
1.2.1.9 <i>Modelo general del proceso estratégico</i> .....	13
1.2.1.10 <i>Modelos de planeación estratégica</i> .....	14
1.2.1.11 <i>¿Por qué realizar un plan estratégico?</i> .....	16
1.2.1.12 <i>Políticas</i> .....	16
1.2.1.13 <i>Tipos de Planeación Estratégica</i> .....	17
1.2.1.14 <i>Momentos de la Planeación Estratégica</i> .....	18
1.2.1.15 <i>¿Qué es el Pensamiento Estratégico?</i> .....	19
1.2.2 <b>Cooperativa</b> .....	19
1.2.2.1 <i>Historia de Cooperativismo</i> .....	20
1.2.2.2 <i>Principios del cooperativismo</i> .....	22
1.2.3 <b>Marco Legal</b> .....	22
1.2.3.1 <i>Constitución Política del Ecuador</i> .....	22
1.2.3.2 <i>Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria</i> .....	23



1.2.3.3	<i>De las Cooperativas de Ahorro y Crédito</i> .....	24
<b>1.2.4</b>	<b><i>Cartera Vencida</i></b> .....	<b>25</b>
1.2.4.1	<i>Conceptos de Cartera Vencida</i> .....	26
1.2.4.2	<i>Cartera Gestionable</i> .....	26
1.2.4.3	<i>Depuración y priorización de cartera vencida</i> .....	27
1.2.4.4	<i>La Base de Datos de Cartera</i> .....	27
1.2.4.5	<i>Procesos Estratégicos de cartera vencida</i> .....	28
1.2.4.6	<i>Estrategias para la Recuperación de Cartera Vencida</i> .....	28
1.2.4.7	<i>Disminución de cartera vencida</i> .....	29
1.2.4.8	<i>Proceso de cobranza</i> .....	29
1.2.4.9	<i>Emisión de títulos de crédito y registro de deuda</i> .....	29
1.2.4.10	<i>Cobranza de Cartera Vencida</i> .....	30
1.2.4.11	<i>Macro Proceso de Cobranzas, su Objetivo</i> .....	30
1.2.4.12	<i>El Macro Proceso de Cobranzas</i> .....	30
1.2.4.13	<i>Políticas de cobranzas</i> .....	31
1.2.4.14	<i>Diferentes tipos de cobranzas</i> .....	31
1.2.4.15	<i>Estrategias de cobranza</i> .....	32
1.2.4.16	<i>Pasos importantes a seguir en una cobranza</i> .....	32
1.2.4.17	<i>Entorno de la Cobranza en la actualidad</i> .....	33
<b>1.3</b>	<b><i>Marco conceptual</i></b> .....	<b>34</b>
<b>1.4</b>	<b><i>Idea a defender</i></b> .....	<b>35</b>
<b>1.5</b>	<b><i>Variables</i></b> .....	<b>36</b>
1.5.1	<i>Variable Independiente</i> .....	36
1.5.2	<i>Variable Dependiente</i> .....	36
<b>CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO</b> .....		<b>37</b>
<b>2.1</b>	<b><i>Modalidad de la investigación</i></b> .....	<b>37</b>
<b>2.2</b>	<b><i>Tipos de investigación</i></b> .....	<b>37</b>
2.2.1	<i>Aplicada</i> .....	37
2.2.2	<i>Bibliográfica</i> .....	37
2.2.3	<i>De campo</i> .....	37
2.2.4	<i>Descriptiva</i> .....	38
<b>2.3</b>	<b><i>Métodos de investigación</i></b> .....	<b>38</b>
2.3.1	<i>Método deductivo</i> .....	38
2.3.2	<i>Método inductivo</i> .....	38
2.3.3	<i>Método analítico</i> .....	38

2.3.4	<i>Método histórico.</i>	38
2.4	<b>Técnicas de investigación</b>	39
2.4.1	<i>Observación directa</i>	39
2.4.2	<i>Encuesta</i>	39
2.5	<b>Instrumentos de investigación</b>	39
2.5.1	<i>Cuestionario</i>	39
2.6	<b>Población y muestra</b>	39

### **CAPITULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 40**

3.1	<b>Resultados y discusión de resultados</b>	40
3.1.1	<i>Análisis de resultados</i>	40
3.1	<b>Antecedentes de la propuesta</b>	62
3.2	<b>Justificación</b>	62
3.3	<b>Objetivos de la propuesta</b>	63
3.3.1	<i>Objetivo general</i>	63
3.3.2	<i>Objetivos específicos</i>	63
3.3.3	<i>Filosofía corporativa de la cooperativa</i>	64
3.3.4	<i>Organigrama Funcional</i>	68
3.3.5	<i>Manual de funciones de la COAC</i>	69
3.3.6	<i>Productos y Servicios</i>	85
3.3.6.1	<i>Productos de Ahorro</i>	85
3.3.7	<i>Productos de Crédito</i>	88
3.3.7.1	<i>Otros Servicios</i>	90
3.4	<b>Implementación de la propuesta</b>	91
3.5	<b>Diagnóstico</b>	92
3.5.1	<i>Diagnóstico del área de Créditos</i>	92
3.5.2	<i>Diagnóstico del área de Cobranza</i>	93
3.6	<b>Estrategias para recuperar la cartera vencida</b>	95
3.6.1	<i>Dar seguimientos a los Créditos Otorgados</i>	96
3.6.2	<i>Notificaciones a los deudores realizando llamadas telefónicas, visitas a los deudores y garantes.</i>	96
3.6.3	<i>Renegociación de la deuda</i>	96
3.6.4	<i>Convenios de financiamiento de capital de trabajo con unidades financieras del estado.</i>	96
	<b>CONCLUSIONES</b>	155
	<b>RECOMENDACIONES</b>	156

**BIBLIOGRAFÍA**  
**ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2:</b>	Modelos de Planeación Estratégico .....	14
<b>Tabla 1-3:</b>	Sueldo que percibe por su trabajo cubre todas sus necesidades.....	40
<b>Tabla 2-3:</b>	Planifica la correcta utilización de sus ingresos económicos.....	41
<b>Tabla 3-3:</b>	Al adquirir una deuda analiza un plan de pago para cubrir la misma .....	42
<b>Tabla 4-3:</b>	Conoce usted las fechas de pago de su crédito .....	43
<b>Tabla 5-3:</b>	Cumple con el pago de su crédito con la Cooperativa .....	44
<b>Tabla 6-3:</b>	La cooperativa emplea mecanismos para hacer conocer que está incumpliendo el pago del crédito.....	45
<b>Tabla 7-3:</b>	Los medios utilizados para que los contribuyentes cancelen sus deudas.....	46
<b>Tabla 8-3:</b>	La cooperativa emplea motivaciones para el pago oportuno de sus créditos.....	47
<b>Tabla 9-3:</b>	La motivación que se aplica a los socios para que paguen a tiempo sus deudas .	48
<b>Tabla 10-3:</b>	Ha participado en la elaboración de un Plan estratégico.....	49
<b>Tabla 11-3:</b>	Un plan estratégico ayudara a la recuperación de la cartera vencida.....	50
<b>Tabla 12-3:</b>	Los asesores de crédito debe expedir un reglamento para que se aplique un plan estratégico .....	51
<b>Tabla 13-3:</b>	Considera realizar mejoras en el sistema de recaudación del crédito existente ...	53
<b>Tabla 14-3:</b>	Existe políticas de recuperación de cartera vencida.....	54
<b>Tabla 15-3:</b>	Existe un Plan Estratégico de recuperación de cartera vencida .....	55
<b>Tabla 16-3:</b>	Un plan estratégico ayudara a recuperar la cartera vencida existente.....	56
<b>Tabla 17-3:</b>	Conviene crear en la cooperativa un departamento de cartera y cobranza .....	58
<b>Tabla 18-3:</b>	Con qué frecuencia monitorea la morosidad a su cargo .....	60
<b>Tabla 19-3:</b>	Existe una metodología en la recuperación de cartera de crédito .....	61
<b>Tabla 20-3:</b>	Análisis Foda Factores Internos.....	93
<b>Tabla 21-3:</b>	Análisis Foda Factores Externos.....	93
<b>Tabla 22-3:</b>	Porcentaje De Morosidad.....	94
<b>Tabla 23-3:</b>	Saldo De La Cartera Vigente Y Vencida .....	94
<b>Tabla 24-3:</b>	Formulación de estrategias .....	95
<b>Tabla 25-3:</b>	Mejorar los procesos realizados para la concesión de créditos con el fin de obtener un adecuado control de la cartera de clientes deudores. ....	97
<b>Tabla 26-3:</b>	Disminuir el nivel de cartera vencida aplicando una buena gestión de cobranzas. ....	98
<b>Tabla 27-3:</b>	Captar nuevos socios para poder incrementar el número de depósitos o captaciones.....	99

<b>Tabla 28-3:</b>	Mejorar la calidad de trabajo realizado por el personal del área de crédito de manera que esté capacitado para efectuar un desarrollo eficaz de los procesos crediticios.....	100
<b>Tabla 29-3:</b>	Monto y plazo de credito. ....	102
<b>Tabla 30-3:</b>	Condiciones de ahorro .....	102
<b>Tabla 31-3:</b>	Condiciones de ahorro a plazos. ....	102
<b>Tabla 32-3:</b>	Diseñar un sistema de gestión de la calidad aplicada al proceso de crédito .....	115
<b>Tabla 33-3:</b>	Notificaciones según días de mora.....	144
<b>Tabla 34-3:</b>	Notificación Escrita a deudor.....	146
<b>Tabla 35-3:</b>	Segunda Notificación a deudor y garante .....	147
<b>Tabla 36-3:</b>	Aviso de demanda.....	149
<b>Tabla 18-3:</b>	Resultados proyectados.....	154

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-2:</b>	Modelos de pensamiento Estratégico.....	19
<b>Figura 2-2:</b>	Procesos estratégicos .....	28
<b>Figura 1-3:</b>	Imágenes de la empresa .....	64
<b>Figura 2-3:</b>	Organigrama Estructural .....	67

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-2:</b>	Etapas de elaboración del Plan Estratégico .....	12
<b>Gráfico 1-3:</b>	El sueldo que percibe por su trabajo cubre todas sus necesidades .....	40
<b>Gráfico 2-3:</b>	Planifica la correcta utilización de sus ingresos económicos .....	41
<b>Gráfico 3-3:</b>	Al adquirir una deuda analiza un plan de pago para cubrir la misma.....	42
<b>Gráfico 4-3:</b>	Conoce usted las fechas de pago de su crédito.....	43
<b>Gráfico 5-3:</b>	Cumple con el pago de su crédito con la Cooperativa .....	44
<b>Gráfico 6-3:</b>	La cooperativa emplea mecanismos para hacer conocer que está incumpliendo el pago del crédito .....	45
<b>Gráfico 7-3:</b>	Los medios utilizados para que los contribuyentes cancelen sus deudas .....	46
<b>Gráfico 8-3:</b>	La cooperativa emplea motivaciones para el pago oportuno de sus créditos ....	47
<b>Gráfico 9-3:</b>	La motivación que se aplica a los socios para que paguen a tiempo sus deudas	48
<b>Gráfico 10-3:</b>	Ha participado en la elaboración de un Plan estratégico .....	49
<b>Gráfico 11-3:</b>	Un plan estratégico ayudara a la recuperación de la cartera vencida .....	50
<b>Gráfico 12-3:</b>	Los asesores de crédito debe expedir un reglamento para que se aplique un plan estratégico.....	51
<b>Gráfico 13-3:</b>	Considera realizar mejoras en el sistema de recaudación del crédito existente	53
<b>Gráfico 14-3:</b>	Existe políticas de recuperación de cartera vencida .....	54
<b>Gráfico 15-3:</b>	Existe un Plan Estratégico de recuperación de cartera vencida.....	55
<b>Gráfico 16-3:</b>	Un plan estratégico ayudara a recuperar la cartera vencida existente .....	56
<b>Gráfico 17-3:</b>	Conviene crear en la cooperativa un departamento de cartera y cobranza.....	58
<b>Gráfico 18-3:</b>	Con qué frecuencia monitorea la morosidad a su cargo .....	60
<b>Gráfico 19-3:</b>	Existe una metodología en la recuperación de cartera de crédito.....	61
<b>Gráfico 20-3:</b>	Las cinco “C” del crédito. ....	107
<b>Gráfico 21-3:</b>	Proceso de concesión de Crédito. ....	109
<b>Gráfico 22-3:</b>	Información negociación .....	117
<b>Gráfico 23-3:</b>	Recepción de documentos .....	119
<b>Gráfico 24-3:</b>	Actualización y procesamiento de datos .....	121
<b>Gráfico 25-3:</b>	Crédito consumo, vivienda, negocio (microempresa y PYMES).....	124
<b>Gráfico 26-3:</b>	Crédito consumo, vivienda, negocio 2 .....	125
<b>Gráfico 27-3:</b>	Control de crédito .....	127
<b>Gráfico 28-3:</b>	Aprobación de crédito - comité de crédito .....	130
<b>Gráfico 29-3:</b>	Aprobación de crédito - comité de crédito .....	131
<b>Gráfico 30-3:</b>	Modelo Estado de Cuenta.....	150

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**Anexo A:** Formato de entrevista realizada a socios

**Anexo B:** Formato de encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

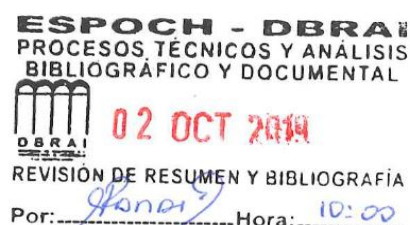
**Anexo C:** Formato de encuesta aplicada a los Asesores de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.



## RESUMEN

La presente investigación es un plan estratégico para la cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., agencia Riobamba, provincia de Chimborazo, con el fin de que se convierta en una herramienta fundamental y que ayude a la disminución y control de la cartera vencida, en la institución. Para su desarrollo se efectuó, encuestas a los socios de la institución y observación que se ejecutó en toda la entidad. Dentro de los hallazgos se encontró no cuentan con un plan estratégico para la recuperación de la cartera vencida y la falta de un reglamento actualizado para el otorgamiento de los créditos y cobranzas que permitan tener un proceso eficiente y por ende la disminución y control efectivo de la cartera. El plan estratégico está dirigido principalmente a mejorar los procesos de trabajo en las operaciones de crédito, que permitan un mejor control de las mismas, y se disminuyan los riesgos crediticios logrando aumentar su índice de liquidez. Con la presente investigación se pretende brindar la oportunidad para modernizar sus políticas de crédito y su sistema operativo, lo cual permitirá crecer la confianza de sus socios y mejorar los estándares de calidad en todos sus productos y servicios que ofrece, logrando así su desarrollo eficiente. Se recomienda a la Cooperativa implementar la presente investigación que ayudará a una correcta toma de decisión en la entidad.

**Palabras Clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN ESTRATÉGICO> <CREDITOS> <CARTERA VENCIDA> <COBRANZA> <RIOBAMBA (CANTÓN)>



## ABSTRACT

The current research is a strategic plan for the savings and credit cooperative Minga Ltda., Riobamba agency, belonging to Chimborazo province, in order to become a fundamental tool and help in the decrease and control of past due loans, at the institution. For its development, surveys of the institution's business partner were conducted, and observation procedures were carried out throughout the entity. Among the findings, it was detected that they do not have a strategic plan for the recovery of the past-due portfolio and the lack of an updated regulation for the credits granting and debt collections that allow to keep an efficient process and therefore the decrease and effective control over portfolio. The strategic plan is mainly aimed at improving work processes in credit operations, which allow them to be better controlled and credit risks can be reduced, increasing their liquidity ratio. This research provides a window of opportunity for modernizing its credit policies and its operating system, which will increase the partners confidence and improve the quality standards in all the products and services that may be offered, thus achieving its efficient development. The Savings and Credit Cooperative called Minga Ltd. It is recommended to implement this investigation that will help to make the right choices within the company.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIC PLAN>, <(CREDITS)>, <OVERDUE PORTFOLIO>, <COBRANZA>, <RIOBAMBA (CANTÓN)>.



## INTRODUCCIÓN

Actualmente para que una cooperativa sea fructífera y rentable es necesario desafiar grandes retos que buscan realizar los objetivos planteados en la empresa, para ello cada una de las organizaciones buscando opciones mediante estrategias o planes estratégicos que le consientan orientarse de manera adecuada para competir en el mercado, plan estratégico que generará mayores resultados para competir con calidad, efectividad y eficiencia en el mercado nacional. El planteamiento de un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda, es primordial ya que mediante este plan se busca incrementar su rentabilidad y mejorar la gestión y toma de decisiones buscando satisfacer las necesidades de los socios; así también mejorar la gestión y toma de decisiones de la organización; lo que admitirá una óptima toma de decisiones en favor de la COAC.

La presente indagación está delineada por cuatro capítulos, los mismos que se detallan a continuación: Capítulo I. El Problema: En la que se detalla la problemática a investigar, se identifican los objetivos que se quieren logran, identificando la importancia de la investigación.

Capítulo II. Marco Teórico: Se efectúa una indagación anterior de cada uno de los estudios similares que se han realizado, de la misma manera se basa la idea a defender cada una de las variables, identificando conceptualizaciones de los diferentes autores.

Capítulo III. Marco Metodológico: En este punto se detallan los métodos que se va a utilizar en el estudio, al mismo tiempo se define las técnicas e instrumentos de la indagación; consecutivamente se tabula, interpreta y analiza los resultados obtenidos, los mismos que ayudarán a dar una solución al problema.

Capítulo IV. Marco Propositivo: En este se describe el estratégico y metodología a aplicar, buscando que estas se adecúen a las necesidades de la organización.

## **Planteamiento del problema**

Los esfuerzos administrativos por mantener una gestión eficiente para competir acertadamente en el mercado, la cooperativa mantiene una débil estructura a nivel asociativo con organismos de gobierno carentes de compromiso porque sus dirigentes no han sido capacitados adecuadamente para cumplir sus roles en los consejos de administración y vigilancia, a pesar de las disposiciones del Reglamento a la Ley de la Economía Popular y Solidaria, y el estatuto interno.

Los problemas expuestos de manera muy general, se los va evidenciando sus consecuencias en índices adversos cómo una baja liquidez, incremento de la cartera vencida y castigada, baja rentabilidad, ilimitada cantidad de recursos financieros que no se colocan oportunamente, productos y servicios tradicionales sin un plus adicional para los socios, frente además a la limitada oferta de productos y servicios financieros de la cooperativa.

Los altos niveles de cartera vencida, es un problema por el que están atravesando la mayoría de cooperativas de ahorro y crédito en el país todos al existir un limitado interés de los socios en pagar sus créditos influye en el alto índice de morosidad, planes de recuperación de cartera vencida y decisión política por parte de las Autoridades para recuperar los valores pendientes.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. (2018) contó con 26.000 socios, lo cual evidencia la credibilidad y confianza de los socios de la institución consolidándose principalmente en el sector rural de la provincia de Chimborazo, se encuentra en el sector financiero de la economía popular y solidaria ubicada en el segmento 3 que se sobreentiende que las entidades referidas tienen vínculo territorial cuando coloquen al menos el 50% de los recursos en los territorios donde estos fueron captados, por lo cual demuestra un alto índice de morosidad que es provocado por un inadecuado otorgamiento de créditos ineficientes e ineficaces, lo cual ha generado una falta de liquidez.

La cartera vencida que existente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. afecta en la consecución de liquidez al no contar con estos recursos, siendo también condicionante por parte del sistema financiero SEP llegar a un mayor porcentaje de recuperación de cartera vencida para ser objeto de créditos para la ejecución de Proyectos e incurriendo en dar de baja al segmento en que se encuentra actualmente.

El departamento Financiero y de créditos debe ser el área encargada de innovar, optimizar y mejorar los procesos realizados para brindar un mejor servicio a los contribuyentes en los distintos trámites requeridos de los cuales no se opta en dar un seguimiento al socio, sin considerar la cantidad de crédito y en que va hacer invertido para verificar el retorno del dinero.

La cartera vencida que existente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., se da por el inadecuado otorgamiento de créditos lo que ha contribuido a un crecimiento de la cartera vencida del 7% sobrepasando el riesgo normal, por lo cual se ha visto en la necesidad de buscar correctivos para mantener una cartera sana. La cooperativa de ahorro y crédito tiene un organigrama no tan acorde a las funciones de los colaboradores y se puede mostrar sus balances de la siguiente forma activo de 10279364,34, pasivo de una morosidad de 10105456,5

### **Formulación del Problema**

¿De qué manera la implementación del plan estratégico permitirá minimizar el índice de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., de la agencia Riobamba, provincia de Chimborazo?

### **Delimitación del Problema**

Área: Administrativa  
Campo: Finanzas  
Aspecto: Plan estratégico

### **Delimitación espacial:**

Provincia: Chimborazo  
Ciudad: Riobamba  
Delimitación espacial: Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.  
Delimitación tiempo: Para el análisis se considera los últimos 3 años

### **Sistematización del problema**

¿De qué manera se podría mejorar el plan estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. con respecto a la recuperación de cartera?

¿De qué manera influyen las políticas en la rentabilidad de la institución?

¿Qué tipo de estrategias son propicias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., para recuperar el índice de cartera vencida?

## **Justificación**

El presente trabajo de investigación es de gran importancia, porque nos permitirá analizar los motivos que llevaron a la existencia de cartera vencida y la capacidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., para administrar sus recursos propios.

La contribución que presta ésta investigación está dada con el plan estratégico de recuperación de cartera vencida, que permitirá, mediante procesos establecidos recuperar y reducir la morosidad existente, son dos aspectos muy relevantes, por lo cual es imprescindible tener políticas y estrategias de cobranza de calidad lo cual permita mantenerse dentro de los márgenes adecuados de vencimiento, contribuyendo de esta forma a disminuir el índice de morosidad.

La existencia del plan estratégico tiene la función de contribuir con la solución de esta problemática, la presente investigación propone mejorar el control de los procesos generando así una gestión efectiva que permita minimizar el riesgo crediticio de la cooperativa cumpliendo con sus objetivos, por lo cual me permite involucrarme y crear estas políticas y estrategias en desarrollo y beneficio para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

**Justificación Teórica.** - El presente trabajo de titulación se realizará desde la perspectiva teórica, apoyado en material bibliográfico relacionados al tema de investigación y se puedan realizar las consultas tanto teóricas como conceptuales de aspectos relacionados directamente con las estrategias.

**Justificación Metodológica.** - El presente trabajo de investigación se sustentará en metodología descriptiva, aplicando el método inductivo y deductivo apoyado en las técnicas que nos permitan recabar de mayor información para el desarrollo de cada una de las fases para plantear las estrategias en base a la investigación que se va realizando.

**Justificación Académica.** - La presente investigación se justifica en la aplicación de los conocimientos adquiridos en el transcurso de la malla curricular de la carrera e, impartidos por los catedráticos, con experiencia que serán guía de aplicación en la investigación.

**Justificación Práctica.** - La presente investigación se justifica en el desarrollo de las perspectivas teóricas y académicas, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en pro de sus beneficiarios del presente trabajo como la aplicación del plan estratégico propicias para

la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. donde se pueda apreciar un decremento del índice de morosidad y de esta forma se convierta en una herramienta

### **Objetivo general**

Diseñar un Plan Estratégico que viabilice la recuperación de cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., en la agencia Riobamba, provincia de Chimborazo

### **Objetivos Específicos**

- Aplicar referentes teóricos y científicamente que sirvan de guía para la aplicación de la presente investigación.
- Diseñar la metodología propicia que ayude al análisis de la situación actual de la cooperativa.
- Diseñar plan estratégico para la minimización de la cartera vencida de la Cooperativa y apreciar los resultados esperados en el corto plazo.



## **CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL**

### **1.1 Antecedentes Históricos**

**Cristian Besantes (2010; p. 154)** con el título “PLAN ESTRATÉGICO DE RECUPERACIÓN DE LA CARTERA FINANCIERA EXISTENTE EN LA ESPOCH”, en la que se menciona lo siguiente:

En la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se determinó que no cuenta con un plan estratégico del cual se desprenden los objetivos a corto, mediano y largo plazo, detallados en la presente investigación y de acuerdo a los datos obtenidos el saldo de cartera vencida es de \$1.844.700 en los años 2008 y 2009, por lo que se deduce que los reglamentos existentes para efectuar la cobranza, no son aplicados y muchos de estos están obsoletos, por lo que se presenta en la investigación un sistema adecuado para el mejor manejo de cartera de crédito que sin duda va a optimizar los recursos y disminuir la morosidad.

El incumplimiento de reglamentos existentes es un parámetro que genera desconfianza en la gestión de cobros, y puesto que aporta al incremento de la cartera vencida en las instituciones financieras, constituyéndose en un punto crítico.

Por otro lado, **Gordon Ortiz, Maritza (2012; p. 111)** en su trabajo de grado titulado: “Modelo de Recuperación de cartera vencida en la Cooperativa de Vivienda 9 de diciembre en santo domingo de los Tsáchilas”, de la Universidad Tecnológica Equinoccial en la que se concluye:

“Que la Cooperativa presenta un grave problema con cuotas en mora o cartera vencida por parte de los socios, debido específicamente por la inasistencia a las Asambleas; es preciso conocer las razones de tal inasistencia ya que es posible que los canales de comunicación no sean lo suficientemente eficientes y muchos de los socios no tienen conocimiento de las fechas en que se realizan las Asambleas, además las dificultades económicas son el factor fundamental por lo que los socios se encuentran en mora, ya que sus ingresos no les alcanza a cubrir las cuotas que deben cancelar.”

**Mayra Rodríguez (2015; p. 73)** con el título “RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “UNIÓN POPULAR” DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2013”. Manifiesta que:

El plan estratégico constituye una de las herramientas más importantes para solucionar un problema de la organización con acciones concretas y resultados a corto plazo.

## **1.2 Marco teórico**

### **1.2.1 Planeación Estratégica**

#### *1.2.1.1 Plan estratégico*

Existen muchos conceptos emitidos por algunos autores, enunciaré algunos de ellos:

- a. La planeación estratégica es una práctica que consiste en explicar lo que una organización trata de conseguir y como se propone conseguirlo, teniendo en cuenta el contexto interno y externo. (López, M. & Correa, J., 2015)
- b. Hablar de planificación es hablar de “decidir hoy lo que se hará en el futuro”. (Sainz, J., 2014)
- c. La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (Aranda, A., 2016)

Estos autores, coinciden en que la planeación estratégica, es mirar al futuro, en base a objetivos determinados.

#### *1.2.1.2 Importancia de la Planeación*

Planear es muy importante en la administración de una organización, ya que, a través de este proceso, se puede determinar los objetivos, políticas, estrategias a aplicarse y saber dónde se quiere llegar en un tiempo determinado.

De acuerdo al criterio del autor (Ortega, A., 2017) menciona las siguientes importancias:

- ✓ Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos para la utilización racional de los recursos. - Muchas veces la mala utilización de los recursos, trae como consecuencia el fracaso de las Instituciones.

- ✓ Mantiene una mentalidad futurista teniendo una visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas. - Los miembros de las Instituciones deben ser motivados para que aporten con mayor eficacia en su trabajo
- ✓ Establecer un sistema racional para la toma de decisiones y evita las corazonadas o empirismos. - No se puede trabajar sin contar con un buen plan, que les permita saber dónde quieren llegar
- ✓ La moral se eleva de manera sustancial, ya que todos los miembros de la empresa saben a dónde se dirigen sus esfuerzos. - Es necesario que todos los miembros de las Instituciones estén motivados e involucrados en el accionar de estas.
- ✓ Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa. - En todo proceso lo importante es ser claros y concisos
- ✓ Permite a la dirección y a los responsables de la empresa evaluar, aceptar o rechazar un determinado número de cursos de acción, especificar los objetivos y propósitos, así como valorar los resultados obtenidos para lograr lo que se ha propuesto minimizando los costos de incertidumbre.
- ✓ Trata de eliminar los esfuerzos inconexos y aislados, las decisiones improvisadas y sin reflexión, transformándolas en un conjunto coordinado y uniforme de actividades, esfuerzos y decisiones, además ayuda a reducir el grado de incertidumbre.
- ✓ Trata de eliminar los esfuerzos inconexos y aislados, las decisiones improvisadas y sin reflexión, transformándolas en un conjunto coordinado y uniforme de actividades, esfuerzos y decisiones; además, ayuda a reducir el grado de incertidumbre.
- ✓ Intenta prever fracasos y desviaciones, ya que se sabe hacia dónde se quiere dirigir la organización.
- ✓ Ayuda al administrador de más alto nivel a desempeñar su función más importante, planear. Siendo la planificación estratégica la base principal para cumplir con la función determinada.

### *1.2.1.3 Objetivos de la Planeación Estratégica*

Según los autores (López, M. & Correa, J. , 2015) los objetivos son los resultados generales, que la organización pretende alcanzar a largo plazo inspirada por su misión. Los objetivos específicos son metas, aspiraciones (a corto plazo), que la organización debe alcanzar con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos generales. Ambos deben ser:

- Medibles
- Realistas
- Específicos en el tiempo

- Consistentes con las prioridades de la organización
- Comunicar la filosofía de la organización
- Proveer direccionamiento
- Servir como motivadores
- Clarificar el pensamiento organizacional
- Proveer elementos de control.

#### *1.2.1.4 Principios de la Planeación*

Para que un Plan Estratégico, pueda ser real, aplicado y ejecutado en una Organización, es necesario que este sea elaborado en base a los siguientes principios:

**Factibilidad:** Debe realizarse y adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.

**Objetividad y cuantificación:** Debe basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opciones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (sin precisión), y expresarse en tiempo y dinero.

**Flexibilidad:** Es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.

**Unidad:** Todos los proyectos deben integrarse a un plan general y al logro de los objetivos generales.

**Cambio de estrategias:** Cuando un plan se extienda, será necesario rehacerlo por completo. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y, en consecuencia, las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos. (Ortega, A., 2017)

#### *1.2.1.5 Elementos de la Planeación Estratégica*

Todo proceso, plan, programa, proyecto debe contener elementos que le permitan desarrollarse encaminados a alcanzar las metas propuestas.

El autor (Ortega, A., 2017) , determina los siguientes elementos:

- **Identificar los problemas y las oportunidades que existen.** El reconocimiento de los problemas y las oportunidades representa uno de los productos más favorables de una buena planeación estratégica.
- **Fijación de metas (objetivos).** El establecimiento de metas no puede juzgarse como independiente de la identificación de las oportunidades. La fijación de metas habrá de considerarse muy importante, ya que es un elemento decisivo en la planeación estratégica.
- **Diseñar un procedimiento para encontrar posibles soluciones**
- **Tener procedimientos de control.** -Esto es para comprobar qué resultados se obtuvieron con la mejor solución. La manera en que se lleve a cabo esta función de control dependerá de las preferencias y del estilo de administración.

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales:

- Planes estratégicos
- Programas a mediano plazo
- Presupuestos a corto plazo y planes operativos.

#### *1.2.1.6 Proceso de la planeación estratégica*

La planeación estratégica, comprende la recopilación y análisis de información, investiga el futuro, origina ideas y precisa planes a ejecutar. Se desarrolla a través de una metodología y técnicas establecidas y con el conocimiento profundo de las personas inmersas en la formulación de los planes estratégicos.

Se reconocen tres etapas que principian por cuestionar a la organización en varias perspectivas en el tiempo en cuanto a lo que ha hecho, hace y deberá hacer en el futuro.

De acuerdo a (Sainz, J., 2014), existen cinco etapas en el proceso de elaborar un Plan Estratégico.

**Primera etapa:** Análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de planificación: una corporación, toda la empresa, una unidad de negocios, etc.

**Segunda etapa:** Diagnóstico de la situación, elaborado a partir del “sempiterno” DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y de la matriz de posición competitiva.



- d) Generalizado
- e) Cuantificado
- f) Informativo
- g) Organizativo
- h) Evaluativo

#### *1.2.1.8 Puntos Básicos al iniciar un Sistema de Planeación Estratégica*

A continuación, se enuncian algunos puntos básicos, que se debe seguir para obtener un buen plan.

- a) No inicie la planeación estratégica formal sin tener un entendimiento claro de la planeación estratégica y de lo que se desea lograr con ella
- b) Elabore un proyecto para planear o una guía de planeación
- c) Asegúrese de que el clima es apropiado para iniciar el sistema
- d) Vaya despacio. No trate de hacer mucho en poco tiempo
- e) Asegúrese de que el sistema es adecuado para las personas y las características propias de su organización
- e) Planee con sentido práctico. Olvide la perfección
- f) Asegúrese de que los jefes de línea, los gerentes y los que “hacen las cosas” sean los elementos principales de la planeación. No se apoye mucho en el personal, staff
- g) Cuide la reacción del personal, este punto es importantísimo. (Ortega, A., 2017)

#### *1.2.1.9 Modelo general del proceso estratégico*

De acuerdo a (Chiavenato, I., 2010), el propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales (también llamados programas tácticos) con base en algunas premisas. Este debe:

1. **Ser sistemática:** La planeación estratégica tiene mucho que ver con el comportamiento sistémico y holístico y poco con el comportamiento de cada una de sus partes. Implica a la organización como un todo y se refiere a su comportamiento modular.
2. **Enfocarse al futuro:** La planeación estratégica tiene mucho que ver con el futuro de la organización. Está orientada a largo plazo. La visión organizacional es importante para definir los objetivos estratégicos

3. **Crear valor:** La planeación estratégica tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos
4. **Ser participativa:** Todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica
5. **Tener continuidad:** La planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia.
6. **Ser implementada:** La implementación de la planeación estratégica es el principal desafío. Para que tenga éxito, todas las personas de la organización la deben poner en práctica todos los días y en todas sus acciones
7. **Ser monitoreada:** El desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados.

#### 1.2.1.10 Modelos de planeación estratégica

A continuación, se plantean algunos modelos de planeación estratégica, cada uno con sus características y ventajas presentadas.

**Tabla 1-2: Modelos de Planeación Estratégico**

Modelos	Características	Ventajas
<b>Enfoque de Porter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo global en costos</li> <li>• Mercado de especialidades</li> <li>• Diferenciación</li> <li>• Competencia (actual y potencial)</li> <li>• Sustitución</li> </ul>	Modelo adecuado para pequeñas empresas con media tecnología
<b>Matriz de Boston Consulting Group</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz “crecimiento-participación”</li> <li>• Unidad estratégica de negocios</li> <li>• Posición competitiva -flujo de efectos</li> <li>• Estrellas – gatos salvajes – vacas - perros</li> </ul>	Establecer parámetros de evaluación para decidir la inversión y el financiamiento
<b>Enfoque Ansoff</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos existentes/productos nuevos/mercados existentes/mercados nuevos</li> <li>• Penetración de mercado-desarrollo de productos – extensión del mercado</li> <li>• Diversificación</li> </ul>	Explora estrategias de mercado
<b>Matriz General Electric</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres por tres</li> <li>• Atractivita del mercado de la industria – posición competitiva de la UEN</li> </ul>	Recomienda de una manera sencilla: inversión, equilibrio y/o retiro de la



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta – media - baja</li> </ul>	UEN
<b>Análisis DOFA</b> (SWAT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidades – fortalezas (parte interna)</li> <li>• Amenazas-oportunidades (parte externa)</li> </ul>	Puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes UEN
<b>Matriz marketing de Madia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y comprensión del ambiente</li> <li>• Sistemas variables</li> <li>• Segmento de mercado</li> <li>• Política para las 8P</li> </ul>	Uno de los análisis completos
<b>Matriz RMG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptación-rechazo</li> <li>• Cumbre, valle, semilla, pared, barranco</li> </ul>	Valoración dada por el mercado hacia la empresa y/o producto
<b>Matriz hoshinkanri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoshin</i>: dirección</li> <li>• <i>Kanri</i>: planeación o administración</li> <li>• <i>HoshinKanri</i>: más lejos, más profundo, respuestas del futuro aplicadas al presente, gestión del presente considerando el futuro</li> <li>• Ciclo PHVA: planear, hacer, actuar, verificar</li> </ul>	<p>Establece, despliega y controla objetivos de alta dirección</p> <p>Asegura el logro en todos los niveles</p> <p>Integra los procesos fundamentales (supervivencia actual), con el plan estratégico (viabilidad del futuro)</p>
<b>Matriz EFI</b> Evaluación de los factores internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de factores de éxito</li> <li>• Peso 0.0-1.0 (no importante-absolutamente importante)</li> <li>• Calificación 1-3 de cada factor (debilidad-fortaleza)</li> <li>• Calificación ponderada</li> <li>• Total ponderado de la organización</li> </ul>	<p>Califica la organización entera:</p> <p>1= Debilidad mayor 2= Debilidad menor 3= Fuerza menor 4= Fuerza mayor</p>
<b>Matriz EFE</b> Evaluación de los factores externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igual a EFI, pero considera factores externos de la organización</li> </ul>	<p>Califica la eficiencia con que las estrategias responden a cada factor:</p> <p>4= Respuesta superior 3= Respuesta encima de la media 2= Respuesta en la media 1= respuesta mala</p>

Fuente: (Ortega, A., 2017)

#### *1.2.1.11¿Por qué realizar un plan estratégico?*

En toda organización, pienso muchas veces se han hecho ésta pregunta; en base al autor (Sainz, J., 2014) a continuación se describe el por qué realizar un plan estratégico:

- Como elemento de reflexión, se realiza el proceso de toma de decisiones, ya que permite que la empresa cuente con un “foro” en el que se adopten sus decisiones más estratégicas
- Permite la participación en las decisiones empresariales, propiciando un proyecto común y compartido
- Constituye un instrumento muy útil para implementar las decisiones adoptadas, mediante el correspondiente despliegue de objetivos
- Para su posicionamiento futuro: propicia un proceso de renovación permanente en la empresa en busca de su competitividad
- Justifica o hace más comprensibles las decisiones adoptadas en un momento determinado, y permite comunicar interna (y, por ello es un soporte para la movilización del personal) y externamente el proyecto empresarial de la forma más eficaz posible
- Permite una gestión más profesional y menos basada en las improvisaciones
- Contribuye a que la Dirección no esté condicionada por las presiones del mercado y/o de colectivos internos
- Ajusta los recursos disponibles en la empresa a las oportunidades, estableciendo los medios necesarios para la consecución de los objetivos
- Conduce a niveles más altos de rentabilidad de las inversiones (porque propicia un enfoque sistemático de formulación de las estrategias y asegura su puesta en marcha)
- Permite detectar oportunidades de cooperación inter-empresarial con otros agentes que contribuirán a una mejor marcha de la empresa.

#### *1.2.1.12Políticas*

Según el autor (Sainz, J., 2014) las Políticas son las reglas que marcan los límites dentro de los cuales deben ocurrir las acciones. Son decisiones contingentes que reducen los conflictos cuando se definen los objetivos. Al igual que los objetivos, se diferencian dentro del espectro de una amplia jerarquía. Las que se repercuten en la dirección o la viabilidad de la organización o en sus unidades se llaman políticas estratégicas.

### *1.2.1.13 Tipos de Planeación Estratégica*

Existen tres tipos de planeación estratégica: Normativa, estratégica situacional y con enfoque estratégico.

- **Planeación estratégica normativa**

Mediante este proceso se conoce y proyecta la realidad presente y pasada. Asimismo, se diseñan las estrategias y acciones para alcanzar la misión, la visión y los objetivos de la empresa.

Se le llama normativa porque está basada en el enfoque de lo que “debe ser y de lo que debe hacerse para alcanzar objetivos”, partiendo de la base de que ésta habrá de ser la norma y la establece quien tiene el poder para planear, dirigir y gobernar, tal como un gobernante o un jefe de dependencia, oficina, etcétera.

- **Planeación estratégica situacional (PES)**

Es un procedimiento continuo de diseño y aplicación de estrategias, a veces momentáneamente, que hagan posible el logro de objetivos de uno o varios actores sociales mediante el conocimiento de la realidad presente y pasada, la previsión de escenarios alternativos del futuro, mediante el uso eficiente de múltiples recursos limitados. De este modo, se aprovechan fortalezas y oportunidades propias y ajenas y se enfrentan oposiciones, adversidades y riesgos. Esto permite estar siempre preparado para un futuro incierto.

La planeación debe enfocarse de manera situacional porque el plan lo hace un actor que está ubicado en una determinada situación o posición desde donde ve la realidad de una determinada manera, persigue intereses y objetivos situacionales, utiliza estrategias situacionales, aprovecha sus fortalezas y oportunidades situacionales, enfrenta sus amenazas y debilidades situacionales, y todo ello lo hace en una condición y entorno particulares que pueden cambiar en tiempo y espacio. En esa medida, el actor tiende a cambiar su plan.

- **La planeación en su enfoque estratégico**

Ésta debe enfocarse de manera estratégica porque la realiza un actor para alcanzar objetivos en un medio en donde encuentra adversidades, resistencias, diferencias, oposiciones, restricciones, limitación de recursos e incertidumbre que se derivan de la existencia de otros actores que también planean y/o actúan en forma situacional para alcanzar objetivos que en muchos casos

son conflictivos; y si no lo fueran, pueden ser los puntos de vista, las estrategias, medios o acciones que utilizan unos y otros, lo cual hace que el logro de objetivos dependa de la capacidad y habilidad que posean los actores para planear la forma de interactuar con los demás y con los factores del entorno, que son condicionantes y cambiantes de manera impredecible.

En tal sentido, el plan para alcanzar objetivos por un actor (denominado actor proyectista) y su diseño habrá de tener estrategias que enfrenten adversidades, incertidumbre y aprovechen oportunidades y fortalezas propias y ajenas mediante la consideración de otros actores (denominados actores influyentes) en cuanto a sus puntos de vista, sus intereses, sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, sus lógicas de juego social, sus estrategias, sus posiciones sean de aceptación, de apoyo o rechazo a las estrategias del actor proyectista-, así como considerar los factores del entorno que pueden favorecer o desfavorecer las estrategias del plan y la solución de los problemas que se propone resolver el actor proyectista.

Lo anterior significa que el actor que planea debe tener las capacidades y habilidades de un estratega para diseñar y aplicar estrategias que permitan obtener la cooperación de otros actores y, cuando sea el caso, sea capaz de enfrentarlos con eficiencia y eficacia para lograr que el plan sea viable y exitoso. (Ortega, A., 2017)

#### *1.2.1.14 Momentos de la Planeación Estratégica*

De acuerdo a (Calderón, C., 2014) existen cuatro momentos de la Planeación Estratégica

**1) Momento Explicativo:** Construcción de explicaciones a la problemática, inter, y extra institucional ocurrida en: pasado, presente y tiende a ocurrir en el futuro a fin de poder fundamentar objetivos, políticas y acciones de cambio.

**2) Momento Prospectivo:** Se diseña el futuro de la institución. Definición de la Misión y la Visión

Tres tipos de escenarios:

- Tendencial: probable
- Deseado: Ideal o contratado
- Posible: Viable o alternativo

**3) Momento Estratégico:** Exploración de posibilidades y alternativas estratégicas de cambio y transformación frente a: problemas, amenazas, fortalezas y oportunidades que se presentan en el medio interno como externo. Se proyecta: misión, visión, objetivos y políticas. Máximo aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades encaminadas a superar debilidades y amenazas y plantear alternativas que le permitan a la institución crecer y desarrollarse.

**4) Momento Táctico-Operacional:** Plantea propuestas o alternativas de cambio. Se estructura la programación general del plan a corto y mediano plazo. Se emplean programas, proyectos, metas, indicadores de gestión, actividades, tiempo, presupuesto y responsables.

#### *1.2.1.15 ¿Qué es el Pensamiento Estratégico?*

El pensamiento estratégico sigue un modelo de actuación que combina en un determinado orden secuencial la acción, los objetivos, la misión y la visión.



**Figura 1-2:** Modelos de pensamiento Estratégico  
Fuente: [www.google.com/search](http://www.google.com/search)

Quien piensa estratégicamente, parte de la misión o de la visión, para posteriormente definir unos objetivos (normalmente a largo plazo) y, para conseguirlos los despliega en estrategias y objetivos anualizados, pasando finalmente a la acción.

#### **1.2.2 Cooperativa**

Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común,

mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social (LOEPS, 2011).

#### *1.2.2.1 Historia de Cooperativismo*

Existió alrededor de un siglo de historia de cooperativismo en el mundo antes del arribo de su mensaje solidario al Ecuador. Un producto institucional de la sociedad industrial europea que sufrió importantes modificaciones, en su adaptación al medio agrario ecuatoriano, de incipiente desarrollo urbano-industrial y ubicado en un contexto cultural propio del “lugar más lejano del mundo”, cuando su integración al escenario mundial era débil. Debido a este fenómeno, es necesario destacar los antecedentes de cómo se forjaron unos principios doctrinarios que cambiarían el destino de una parte significativa de la humanidad, con el fin de determinar la conformación del actor cooperativo nacional en un siglo de historia cooperativa.

Durante la primera mitad del siglo XIX, la revolución del capitalismo industrial tiene como divisa la sobreexplotación del obrero como garantía para obtener las ansiadas utilidades. En consecuencia, las pésimas condiciones de trabajo para los trabajadores generan pestes y contaminación, se organizan extenuantes jornadas de trabajo de más de 16 horas que incluyen a niños y mujeres. Exigentes códigos laborales organizan a la producción en precarias instalaciones.

Estas nuevas formas de organización son las cooperativas, los talleres nacionales o bancos de crédito mutuo. Son modelos de vida que reclaman disminuir la extrema desigualdad que el capitalismo ha traído consigo en sus orígenes y expansión. El mismo Robert Owen, como empresario fabril, se propone demostrar a los otros industriales que se puede lucrar mejorando, a la vez, las condiciones de vida de los trabajadores. Para ello, disminuye la jornada laboral, aumenta los salarios, prohíbe en la factoría el trabajo infantil, establece en la fábrica alojamiento para los obreros y abarata los artículos de consumo.

Las ideas de los pensadores del cambio no tardaron en trasladarse al campo de los hechos sociales. Durante el siglo XIX en numerosos países europeos se organizaron cooperativas creadas con el fin de conseguir la igualdad social por intermedio de la asociación. Sin embargo, éstas registraban una vida efímera y su organización no dejaba de ser experimental, tal como sucedió con el promotor de 300 cooperativas, William King, seguidor de Robert Owen, el padre del cooperativismo. Los resultados de sus cooperativas no fueron satisfactorios porque no descubrió las reglas prácticas necesarias para el funcionamiento de la empresa cooperativa,

perjudicándolas la falta de capital y la pérdida de interés de sus miembros, al no obtener ninguna ventaja en su participación, puesto que las ganancias no se redistribuían, sino que formaban un fondo social.

No obstante, los continuos fracasos de las cooperativas, aunque no totalmente de todas, sucedió en 1843 un hecho institucional trascendente que marcaría una tendencia histórica de larga duración en el funcionamiento cooperativo, hasta el presente. En la pequeña ciudad minera y textil de Rochdale, en la región del gran Manchester (Inglaterra), un grupo de huelguistas fracasados y despedidos de una factoría textil se reunieron en asamblea durante un tiempo para decidir colectivamente el destino de sus existencias. Veintisiete hombres y una mujer manifestaban y discutían diversas opciones de vida para ese difícil momento: una, consistía en emigrar definitivamente de la zona para buscar trabajo, otra en organizarse para la lucha política y una tercera, expresada por un seguidor de Robert Owen, en fundar una cooperativa.

Luego de muchas discusiones prevaleció una alternativa, y decidieron abrir un “almacén cooperativo de consumo”. La cooperativa se registró el 24 de octubre de 1844 y el almacén abrió sus puertas el 21 de diciembre de ese mismo año, en un viejo edificio de la ‘callejuela de los sapos’. El desafío era muy grande. Se dice que antes y después de organizada la cooperativa, los socios fueron objeto de burlas en el barrio, pues los tenderos y comerciantes pagaban a los niños para que fueran a ridiculizarles y hasta ofenderles de obra. A pesar de ello, el precario almacén tuvo éxito, sin ser conscientes de ello los tejedores cooperados se habían convertido en un grupo de pensamiento que marcaría el rumbo histórico del futuro del cooperativismo mundial.

El origen del cooperativismo en el Ecuador se remonta a “la noche de los tiempos” en la historia de la sociedad humana, como prácticas sociales relacionadas con un “comportamiento coordinado organizado para conseguir un objetivo común”. En el período aborigen del mundo andino ecuatorial existen vestigios de prácticas de cooperación que han sobrevivido en el tiempo. La organización comunitaria indígena utilizó de forma secular formas de cooperación en la construcción de caminos, viviendas, acequias y múltiples obras sociales de larga duración.

En el largo período colonial las comunidades indígenas dispusieron de tierras comunales y resistieron el avance territorial de la hacienda. Asimismo, los vecinos urbanos, gremios artesanales y numerosas sociedades con fines de protección social adoptaron y mantienen formas de colaboración asociativa que son parte del desarrollo histórico de la sociedad ecuatoriana.

Durante las tres primeras décadas del siglo XX la sociedad ecuatoriana conoció el mensaje cooperativo, a nivel de los dirigentes laborales, intelectuales, políticos y líderes gremiales de todos los sectores sociales. Sin embargo, se debe destacar la forma en que éste es asumido y adaptado a la realidad nacional para ser transformado en el actor cooperativista que trascenderá a lo largo de un siglo. Se registran fuertes problemas de difusión doctrinaria, educación y capacitación.

Asimismo, a pesar de ello, no es menos cierto que desde el punto de vista cultural, la sociedad ecuatoriana se apropió del modelo cooperativo desde la complejidad regional organizada desde la cercanía o lejanía del centro europeo que generaba la doctrina cooperativa, entre una Guayaquil, abierta al mundo y Quito encerrada en la cordillera andina. Lo que determinó lógicas distintas de uso del mensaje cooperativo entre la Costa y la Sierra y un insuficiente conocimiento de los principios cooperativistas (Wilson Miño Grijalva, 2013).

#### *1.2.2.2 Principios del cooperativismo*

1. Membresía Abierta y Voluntaria
2. Control Democrático de los Miembros
3. Participación Económica de los Miembros
4. Autonomía e Independencia
5. Educación, Entrenamiento e información
6. Cooperación entre Cooperativas
7. Compromiso con la comunidad

#### *1.2.3 Marco Legal*

##### *1.2.3.1 Constitución Política del Ecuador*

**Art. 311.-** El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, caja y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicio del sector financiero popular y solidario, y de las micros, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado la medida en que impulse el desarrollo de la economía popular y solidario (Constitución, 2008).



### *1.2.3.2 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*

**Art. 21.-Sector Cooperativo.** - Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

**Art. 32.- Estructura Interna.** - Las cooperativas contarán con una Asamblea General de socios o de Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en esta Ley, constarán en su Reglamento y en el estatuto social de la cooperativa. En la designación de los miembros de estas instancias se cuidará de no incurrir en conflictos de intereses.

**Art. 33.- Asamblea General de Socios.** - La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y estará integrada por todos los socios, quienes tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el monto de sus aportaciones y que podrá ser ejercido en forma directa o mediante delegación a otro socio. Sus decisiones y resoluciones obligan a todos los socios y a los órganos de la cooperativa.

**Art. 38.- Consejo de Administración.** - Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, estará integrado por un mínimo de tres y máximo nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

**Art. 40.- Consejo de Vigilancia.** - Es el órgano de control interno de las actividades económicas que, sin injerencia e independiente de la administración, responde a la Asamblea General; estará integrado por un mínimo de tres y máximo cinco vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

**Art. 45.- Gerente.** - El gerente es el representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, será designado por el Consejo de Administración, siendo de libre designación y remoción y será responsable de la gestión y administración integral de la misma, de conformidad con la Ley, su Reglamento y el estatuto social de la cooperativa.

En los segmentos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito determinados por la Superintendencia, será requisito la calificación de su Gerente por parte de esta última.

**Art. 78.- Sector Financiero Popular y Solidario.** - Para efectos de la presente Ley, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro.

#### *1.2.3.3 De las Cooperativas de Ahorro y Crédito*

**Art. 81.- Cooperativas de ahorro y crédito.** - Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

**Art. 82.- Requisitos para su constitución.** - Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

**Art. 83.- Actividades financieras.** - Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada;
- b) Otorgar préstamos a sus socios;
- c) Conceder sobregiros ocasionales;
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;

- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que, en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
- m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; Y
- n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia (LOEPS, 2011)

#### **1.2.4 Cartera Vencida**

Esperar demasiado para iniciar labores de cobranza puede perjudicar drásticamente su flujo de caja y destruir la rentabilidad de la empresa. Una actitud positiva y firme es de vital importancia en la administración y control de cartera. Está comprobado que si usted espera le paguen, y la contra parte lo sabe, y es consciente de que usted tomará las medidas necesarias para que esto suceda, le pagará. Quien espera le pague, recibe su pago. Se trata de mantenerse en lo dicho. Al conceder términos de financiamiento tenga la determinación de comunicarlos claramente y manténgase con firmeza, no importan las circunstancias. Recuerde, un negocio es un negocio. Su empresa cumplió con sus obligaciones y ahora les toca el turno a sus clientes. Transmitir términos con claridad y no mostrar debilidad. No hay nada más efectivo que un enfoque sistemático y controlado en la administración de cartera, siendo la utilización de un procedimiento escalonado, por etapas, el principal factor de éxito. Hacer algo cada veinte días. En un instante se puede perder el control de cartera descuidada. Y la pérdida de control es el primer paso hacia la pérdida de su negocio. Tomar el control.

Si encuentra que tiene un problema en sus manos, lo importante es adquirir el control lo más rápidamente posible y continuar presionando por resultados. No tener miedo de aumentar la presión. Si cumple con su palabra, y hace exactamente lo que promete, siempre va a mantener el

control y tendrá mayores posibilidades de recaudar lo adeudado. Diga lo que piense y piense lo que diga.

Debemos tomar en cuenta que los esfuerzos no producirán resultados si permitimos que el deudor estanque sus iniciativas. Así que cuando esto suceda, pediremos apoyo. Utilizando los recursos que están a nuestra disposición (teléfono, Internet, recurso humano, jurídico, etc.). Utilizar apoyo Estrategias, Contabilidad Conciliación de Adeudos Cartera Administrador de Cartera Vencida Cobranza Administrativa.

#### *1.2.4.1 Conceptos de Cartera Vencida.*

- La Cartera Vencida en las Administraciones Municipales es considerada como: “Valores que se acumulan por el incumplimiento al pago en una fecha determinada que deben realizar los/las contribuyentes o ciudadanos. Las fechas de pago pueden ser: diaria, mensual, trimestral, semestral o anual; dependiendo del tipo de obligación tributaria que se encuentre emitido”. (Banco del Estado, 2010)
- “Es una categoría que agrupa a todos los créditos que han cumplido impagos el plazo aceptado por una institución, que por lo general es un máximo de 90 días. El traspaso de créditos desde la cartera normal a la vencida es automático, para evitar errores que signifiquen una sanción para la entidad”. (Imbarack S. & Ceron G., 2010) .
- Concepto propio, “Títulos de crédito, emitidos por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, pendientes de ser cobrados”.

#### *1.2.4.2 Cartera Gestionable*

Valor total de Títulos de crédito emitidos menos el valor de títulos de crédito dados de baja por aplicación de Normas Legales vigentes (Resolución Transitoria primera de la Ley de Reforma Tributaria del 23 de diciembre del 2009 y Disposición Transitoria trigésimo cuarta de la Ley de Educación Intercultural, del 31 de marzo del 2011).

De acuerdo al Art.55 del Código Tributario, los títulos de crédito prescriben a los cinco años, contados desde la fecha en que fueron exigibles; y, en siete años, desde aquella fecha en que debió presentarse la correspondiente declaración.

Criterio emitido por el Banco del Estado (2011), la prescripción de los títulos de crédito no se da “de oficio”, ésta debe ser solicitada por el contribuyente. Por tanto, si durante el proceso de depuración, se presentan casos de contribuyentes que solicitan la prescripción de sus obligaciones, y esta es procedente, deberá darse por prescrito el título de crédito, y de baja en la base de datos de cartera vencida total. (Banco del Estado, 2011)

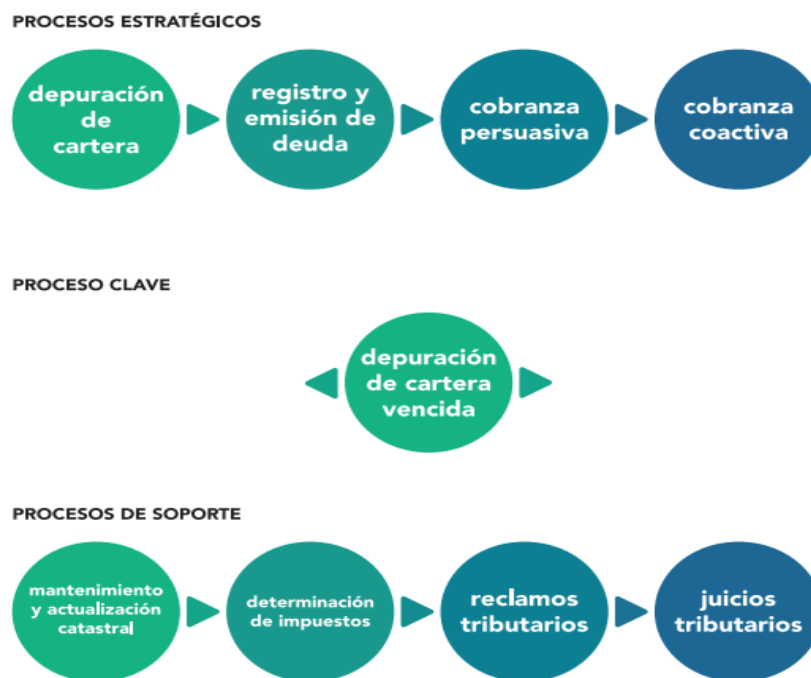
#### *1.2.4.3 Depuración y priorización de cartera vencida.*

Interpretando al Manual de Tributos Municipales del Banco del Estado, es una actividad del proceso de cobranza que identifica los títulos de crédito que no debieron haber sido emitidos para darles de baja de la base de datos de cartera vencida.

#### *1.2.4.4 La Base de Datos de Cartera.*

De acuerdo al Banco del Estado (2011), es la información que dispone el Municipio de los títulos de crédito no pagados, y que debe incluir los siguientes rubros: el monto del tributo, multas, intereses, recargos, valor total de la obligación por contribuyente. En la base de datos también debe constar la información estipulada en el Art. 55 del Código Tributario, en el que se detallan los campos que debe tener un título de crédito para ser válido legalmente. Estos campos que deben contener los títulos, deben también constar en la base de datos de cartera vencida total.

#### 1.2.4.5 Procesos Estratégicos de cartera vencida



**Figura 2-2:** Procesos estratégicos

**Fuente:** Banco del Estado (2011)

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

#### 1.2.4.6 Estrategias para la Recuperación de Cartera Vencida

Es muy importante determinar estrategias enmarcadas en la realidad del ambiente interno y externo de la Cooperativa, que garantice cumplir los valores establecidos a recuperar. Algunas estrategias que se podrían aplicar:

- Organizar muy bien el área de crédito y la de recuperación de cartera, y establecer con claridad los mecanismos para que mantengan comunicación permanente y trabajen articuladas
- Seleccionar bien a los deudores: Los méritos académicos demostrados como estudiantes son un buen indicador de su éxito probable como profesionales
- Explicar al estudiante, con la mayor claridad, la filosofía del crédito educativo, la responsabilidad que adquiere, su compromiso solidario con otros estudiantes, y los perjuicios sociales que conlleva no pagar.

- Establecer pagos razonables desde el inicio del crédito y permanentes durante todos los estudios. La cultura de pago es educativa.
- Hacer seguimiento permanente para mantener vínculo con el estudiante, conocer su desempeño académico y mantener al día sus datos personales: Dirección, teléfono, y demás.
- Trabajar en alianza con otras entidades como las instituciones de educación superior para apoyarse mutuamente en caso de necesidad.
- Establecer fondos de garantías y seguros que respalden las deudas en caso de necesidad y emergencia
- Estructurar las sanciones para el deudor moroso, difundirlas desde el proceso de selección y durante todo el tiempo que duren los desembolsos y la recuperación, y aplicarlas cuando se cumplan las condiciones previstas.
- Crear una imagen de los atrasos en los pagos como una opción inaceptable.

#### *1.2.4.7 Disminución de cartera vencida.*

Interpretando al Manual de Tributos Municipales del Banco del Estado, se refiere la recuperación oportuna de los valores que los contribuyentes adeudan por concepto de impuestos municipales.

#### *1.2.4.8 Proceso de cobranza.*

De acuerdo al Manual de Tributos Municipales del Banco del Estado, es el conjunto de actividades que determina acciones legales para la recuperación de Cartera Vencida, mediante la prestación de Servicios Profesionales de Abogados externos, toma de medidas cautelares, pudiendo llegar hasta el remate de bienes muebles e inmuebles.

#### *1.2.4.9 Emisión de títulos de crédito y registro de deuda.*

Interpretando al Manual de Tributos Municipales del Banco del Estado, tiene como objetivo que las Cooperativas emitan los títulos contentivos de obligaciones que le son adeudadas y registren todas las deudas que mantiene el contribuyente con la Administración, con el fin de garantizar un adecuado control y seguimiento de las mismas, así como de lograr su recuperación de una manera eficiente y efectiva. Notificaciones: Interpretando al Manual de Tributos Municipales del Banco del Estado.

#### 1.2.4.10 Cobranza de Cartera Vencida

**a. Cobranzas.** - Proceso mediante el cual se hace efectiva la recuperación de títulos de crédito pendientes de ser cobrados.

Según criterio de (Dávalos, N., 2014) “La cobranza es la recuperación de fondos y valores a la prestación de bienes o efectos que los representen para su pago de cualquier obligación, factura, o documento válido para su ejecución en el lugar en que son pagaderos.

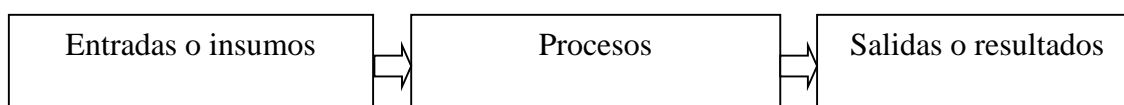
La operación básica de Cobranza abarca todas las operaciones que se comprenden desde el momento en que se detecta cartera vencida a ser recuperada, hasta que estos son cobrados e ingresan a las cuentas de la Cooperativa, luego de aplicado un proceso.

**b. Cobranza coactiva:** Interpretando al Manual de Tributos Municipales del Banco del Estado, se refiere a la recuperación de las obligaciones exigibles que no han sido canceladas en el proceso persuasivo, utilizando correctamente el marco legal que regula la gestión coactiva.

#### 1.2.4.11 Macro Proceso de Cobranzas, su Objetivo.

Registrar y recuperar las obligaciones exigibles por parte de las distintas Cooperativas de una manera eficiente y efectiva, mediante el establecimiento de políticas, procedimientos y estrategias que permitan a la Dirección Financiera optimizar esta gestión, evitando en lo posible el inicio de acciones legales de cobranzas (Proceso Coactivo).

#### 1.2.4.12 El Macro Proceso de Cobranzas



##### **a) Entradas o insumos:**

Procedimiento de generación de la base de datos de cartera vencida, elaboración y análisis del diagnóstico.

##### **b) Procesos:**

A: Depuración y Priorización de Cartera Vencida



- B: Emisión de Títulos de Crédito y Registro de Deuda
- C: Notificaciones
- D: Control de Deuda
- E: Cobranza Persuasiva
- F: Cobranza Coactiva

**c) Salidas o resultados:**

Reducción de Cartera Vencida, en el porcentaje deseado.

*1.2.4.13 Políticas de cobranzas*

Son los procedimientos adoptados para la recuperación de las cuentas pendientes cuando estas han vencido.

Las políticas de cobranza dependen de las variables circunstanciales, políticas, sociales y económicas del país, y de la propia institución. Estas deben contar con precisión y obedecer a situaciones y circunstancias concretas. Las políticas deben ser duras cuando se tolera poco tiempo de mora del deudor, y blandas en el caso contrario.

*1.2.4.14 Diferentes tipos de cobranzas*

Dependiendo del monto y tiempo de la deuda, existen tres formas de cobranza:

**a. Cobranza formal**

Se define como cobranza formal al proceso que se realiza utilizando los recursos y personal calificados propios de la Cooperativa

La cobranza formal se la realiza utilizando los medios disponibles en las localidades, como pueden ser: Llamadas telefónicas, recordatorios, mensajes, correos, visitas del personal de cobranzas, facilitando canales de pago, depósitos, transferencias, débitos, recaudación a domicilio etc.

## **b. Cobranza Judicial**

En este tipo de cobranza es indispensable el contar con el personal altamente calificado, es decir disponer de los servicios de un abogado o departamento legal especializado en cobranza judicial.

Según las necesidades de la empresa la otra opción es la contratación de una empresa especializada en realizar la gestión de cobranzas judiciales y extrajudiciales, adaptadas a las políticas de la empresa contratante, y a disposiciones jurídicas y legales señaladas por la legislación.

Sin embargo, es necesario mencionar que la cobranza judicial puede llegar a ser muy costosa, y no representaría beneficio para la Cooperativa.

## **c. Cobranza Extra judicial**

Este tipo de cobranza proviene de la anterior respecto al comienzo de un proceso legal, este proceso se lo realiza fuera de juicio, es decir determinan entre las partes deudor y los abogados él no llevar el caso a juicio y llegar a un acuerdo de pago extrajudicial a fin de disminuir el incremento de costos relacionados con el tiempo y molestias causadas para ambas partes.

Generalmente estas negociaciones se las realiza estableciendo nuevas fechas de pago, montos con intereses mínimos adicionales etc. Todo ello de acuerdo a las políticas de la Institución.

### *1.2.4.15 Estrategias de cobranza*

Son reglas, normas que deben establecerse con el objetivo de guiar la cobranza mediante la correcta aplicación de los procedimientos y técnicas, este comentario implica el establecer un sistema planificado de cobranzas y recuperación de cartera vencida en la que se tome en cuenta el manejo rutinario de dichas cuentas en gestión y el manejo especial, es decir un sistema flexible y adaptable de cobranzas.

### *1.2.4.16 Pasos importantes a seguir en una cobranza*

**a) Reconocimiento:** El primer paso para lograr el cobro es el hecho de que nuestro cliente reconozca la deuda, aunque esto debiera de parecer fácil, si la morosidad se ha tornado excesiva,

puede ser que el cliente se niegue a reconocer que nos debe, con esto, el cobro puede resultar sumamente difícil, será necesario el poder demostrar con absoluta seguridad el origen y monto de la deuda.

**b) Aceptación:** Una vez logrado lo anterior, como Gestores Efectivos debemos lograr la aceptación de la cuenta por parte de nuestro cliente. Si la cuenta se encuentra sumamente morosa puede ser que el cliente nos indique que nunca va a liquidar la misma, por lo que es importantísimo, conseguir que el cliente indique que está dispuesto a pagar.

**c) Importe:** Importantísimo es el hecho de contar con un saldo correcto y bien documentado, ya que, si le presentamos al cliente un saldo equivocado, le estamos dando la oportunidad de terminar inmediatamente con nuestras gestiones de cobro.

**d) Tiempo:** Una vez logrado lo anterior, debemos determinar con toda claridad la fecha de pago de la cuenta, es muy común que el cliente cumpla con todo lo anterior, pero no precise fechas de pago, ya que considera que con esta actitud puede retrasar el pago sin comprometerse al mismo. Precisemos con toda claridad una fecha próxima de pago.

**e) Ejecución y seguimiento:** Ya que logremos lo anterior, sería conveniente sacarle al cliente una sugerencia de pago, no tratemos este documento como un convenio, o compromiso de pago, ya que el cliente se podría negar a proporcionarlo, pues argumentaría que, si en un inicio no se le requirió este documento, en este momento no estaría en disposición de firmarlo.

Es importante convertir este proceso de cobranza en una Negociación, para lo cual es importante tener un amplio conocimiento de todos los aspectos de la cobranza que queremos efectuar con estos clientes, es necesario estar preparado para poder contestar objetivamente las objeciones que nos vaya presentando nuestro cliente en el transcurso de la Negociación.

Es necesario que entendamos que el éxito en la cobranza depende de nuestras actitudes, la comprensión y el conocimiento que tengamos de nuestro cliente.

#### *1.2.4.17 Entorno de la Cobranza en la actualidad*

El minimizar el tiempo de recuperación de las cobranzas, es uno de los principales problemas que enfrentan los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Los problemas internos generados en los Municipios, sin que se encuentre los contribuyentes exentos de sus responsabilidades, al no encausar las autoridades sus esfuerzos por identificar los problemas internos, y proporcionar las alternativas de solución adecuadas, para agilizar la recuperación de su cartera.

La recuperación de las cuentas por cobrar presenta diversos problemas, aún más cuando el ambiente de crisis económica es grave, se hace todavía más difícil, ya que ante la incertidumbre reinante el que cuenta con algunos recursos financieros los esconden, previsión de algo inesperado que pudiera afectar su situación económica.

No existen buenos métodos de recaudación y es por lo que el atraso en la cobranza se hace más notable, generando mayor índice de cartera vencida.

### **1.3 Marco conceptual**

**Cartera Vencida.** -Podemos decir que es una porción del total de sus clientes o deudores que reporta atraso en el cumplimiento de sus obligaciones de pago, dicho de otra manera, la cartera vencida la componen los clientes que por alguna razón no pagan sus obligaciones a tiempo.

“La cartera vencida generalmente es "calificada" de acuerdo a la sensibilidad del retraso en el cumplimiento de las obligaciones de pago, desde la menos riesgosa, pasando por la cartera ya litigiosa hasta la que se considera incobrable (aquella que, a pesar de gestiones judiciales, no pudo obtenerse la recuperación del adeudo y se la considera un quebranto (pérdida).”

**Clientes.** - Es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera u otro medio de pago.

**Cooperativismo.** -Doctrina que justifica la organización del sistema económico por medio de asociaciones de trabajadores, empresarios, profesionales, etc.

**Cuotas.** - En el área de dirección estratégica y mercadotecnia cuota de mercado es la fracción o porcentaje que se tendrá del total de mercado disponible o del segmento del mercado que está siendo suministrado por la compañía.

**Economía.** -Es la ciencia social que estudia el comportamiento económico de agentes individuales: producción intercambio, distribución, consumo de bienes y servicios, entendidos

estos como medios de satisfacer necesidades humanas y resultado individual o colectivo de la sociedad.

**Endeudamiento.** - Se entiende al conjunto de deudas que mantiene en diferentes Instituciones o casas comerciales, etc.

**Morosidad.** - Es el retraso culpable o deliberado en el cumplimiento de una obligación o deber.

**Cobranza Difícil.** - “Es importante convertir este proceso de cobranza en una Negociación, para lo cual es importante tener un amplio conocimiento de todos los aspectos de la cobranza que queremos efectuar con estos clientes, es necesario estar preparado para poder contestar objetivamente las objeciones que nos vaya presentando nuestro cliente en el transcurso de la Negociación.

**Riesgo.** - “Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.”

**Rentabilidad.** -La rentabilidad es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado.

**La rentabilidad.** - es el beneficio renta expresado en términos relativos o porcentuales respecto a alguna otra magnitud económica como el capital total invertido o los fondos propios. Frente a los conceptos de renta o beneficio que se expresan en términos absolutos, esto es, en unidades monetarias, el de rentabilidad se expresa en términos porcentuales. Se puede diferenciar entre rentabilidad económica y rentabilidad financiera.

#### **1.4 Idea a defender**

La elaboración de un Plan estratégico para la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., de la agencia Riobamba, provincia de Chimborazo, permitirá reducir el porcentaje de la cartera vencida.

## **1.5 Variables**

### ***1.5.1 Variable Independiente***

Plan Estratégico

### ***1.5.2 Variable Dependiente***

Recuperación de Cartera Vencida

## **CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1 Modalidad de la investigación**

La presente investigación se induce en una investigación cuali-cuantitativa, cualitativa porque se presenta ciertas particularidades de interpretación de datos numéricos dentro de una realidad financiera, y por otra parte minimizar requiere cuantificar los niveles de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., así como hacer una evaluación de la cartera vencida, lo cual me ayudará a determinar la elaboración del plan de estrategias.

### **2.2 Tipos de investigación**

#### **2.2.1 Aplicada**

Esta investigación busca dar solución a la problemática en la cooperativa con la aplicación o utilización de dichas políticas y estrategias para minimizar el índice de cartera vencida, en función de los conocimientos que se adquieren de un diagnóstico de la situación financiera actual y de la cartera vencida.

#### **2.2.2 Bibliográfica**

Con la finalidad de ampliar, contextualizar y recopilar diferentes teorías y enfoques de varios autores, basado en fuentes de información de libros, periódicos y de internet, las cuales sirven como fundamento y orientación para la presente investigación reflejada en el marco teórico y conceptual.

#### **2.2.3 De campo**

El trabajo investigativo requiere recopilar información necesaria, verídica y confiable con ayuda de las técnicas de investigación: a través de la entrevista, encuesta y la observación directa nos permite garantizar la calidad de la información obtenida.

#### **2.2.4 *Descriptiva***

Con el propósito de permitir interpretar los diferentes aspectos de la problemática a investigar que incide en la morosidad, se efectúa describir una realidad que requiera un alto nivel de profundidad en el transcurso de la investigación

### **2.3 Métodos de investigación**

#### **2.3.1 *Método deductivo***

En el desarrollo de este trabajo investigativo, este método se aplicará a partir del planteamiento del problema en forma general con enfoque a los principios, conceptos, leyes o normas generales, con el propósito de identificar las diferentes causas y efectos por las cuales se evidencia una mala concesión de créditos en la cooperativa.

#### **2.3.2 *Método inductivo***

En este método se adquirirá la información y se encontrará la forma más idónea de explicar los fenómenos. Por otra parte, utilizaré mi razonamiento para llegar a conclusiones que serán principios que se debe tomar en cuenta para la realización del proyecto de investigación.

#### **2.3.3 *Método analítico***

Se desarrollará un análisis minucioso de los procedimientos en la concesión de créditos, se utilizará este método para encontrar las deficiencias en la recuperación de cartera y se pondrá mayor énfasis en los diferentes factores que inciden en la morosidad.

#### **2.3.4 *Método histórico.***

Este método se desarrollará a partir de los estados financieros históricos de la cooperativa, con esto se diagnosticará desde una perspectiva financiera la situación actual de la institución y una evaluación de la cartera vencida que nos permitirá mayor facilidad de análisis de los diferentes escenarios en que se encuentra la entidad.



## **2.4 Técnicas de investigación**

### **2.4.1 *Observación directa***

Una constatación directa sobre la concesión de créditos a los socios, el manejo de la cartera vencida y el proceso de cobranza en la unidad de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., en el cantón Riobamba.

### **2.4.2 *Encuesta***

La encuesta se aplicará al personal que trabaja en la institución y a sus socios, el cual nos permitirá conocer los diferentes criterios respecto a los procedimientos en la concesión de créditos, los procesos de cobranzas y las diferentes causas de la falta de pago por parte de los socios.

## **2.5 Instrumentos de investigación**

### **2.5.1 *Cuestionario***

Se utilizará este instrumento para obtener información más real que nos llevará a conocer los principales problemas de la investigación, con el propósito de conocer las causas que inciden la morosidad y a su vez sustentar la situación problemática

## **2.6 Población y muestra**

Nuestra población es de 30 Personas que están laborando en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, por tal motivo no se aplica formula de la muestra.

## CAPITULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 3.1 Resultados y discusión de resultados

#### 3.1.1 Análisis de resultados

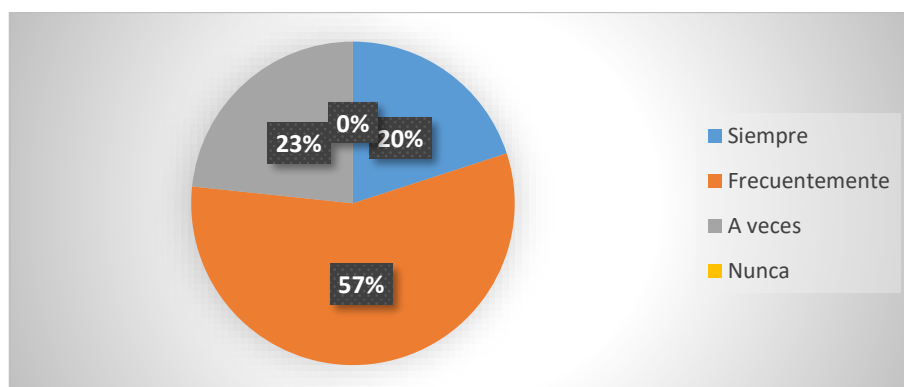
##### 1. ¿Indique el sueldo que percibe por su trabajo le permite cubrir todas las necesidades?

**Tabla 2-3:** Sueldo que percibe por su trabajo cubre todas sus necesidades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
<b>Siempre</b>	6	20%
<b>Frecuentemente</b>	17	57%
<b>A veces</b>	7	23%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019



**Gráfico 2-3:** El sueldo que percibe por su trabajo cubre todas sus necesidades

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019

### ANÁLISIS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. del cantón Riobamba al preguntar al total del 100% de sus socios supieron manifestar el 57% el sueldo que perciben por su trabajo frecuentemente si cubren las necesidades, el 23% a veces cubre sus necesidades y la diferencia restante siempre cubre con sus necesidades.

### INTERPRETACIÓN

Una vez encuestado a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. se pudo evidenciar que más de la mitad con frecuencia si cubre sus necesidades básicas con el sueldo que perciben por su trabajo y casi en similitudes porcentajes a veces si les alcanza para cubrir sus necesidades y siempre cubren con sus necesidades.

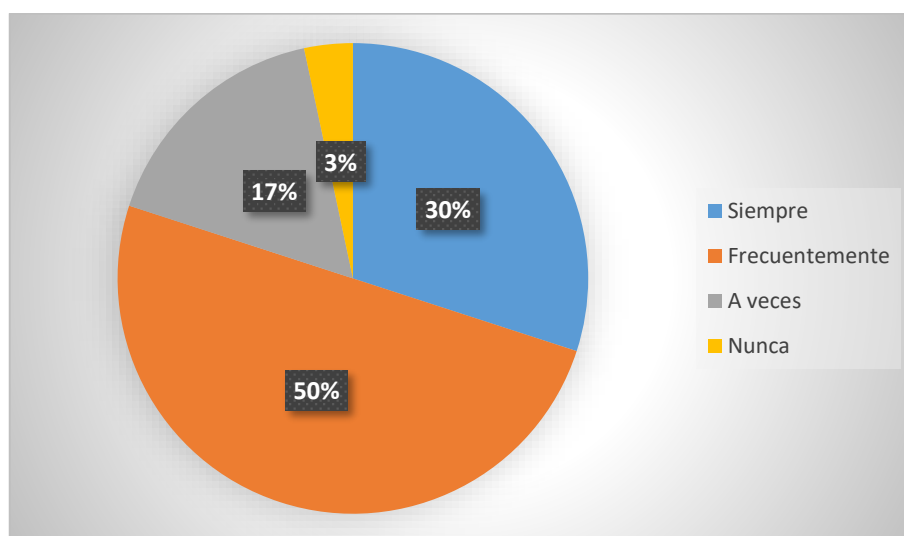
## 2.- ¿Planifica usted, la correcta utilización de sus ingresos económicos?

**Tabla 3-3:** Planifica la correcta utilización de sus ingresos económicos

ALTERNATIVAS	FRECUCENCIA ABSOLUTA	FRECUCENCIA RELATIVA
<b>Siempre</b>	9	30%
<b>Frecuentemente</b>	15	50%
<b>A veces</b>	5	17%
<b>Nunca</b>	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019



**Gráfico 3-3:** Planifica la correcta utilización de sus ingresos económicos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019

## ANÁLISIS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. del cantón Riobamba al encuestar al total del 100% de sus socios indicaron el 50% con frecuencia si planifican la correcta utilización de sus ingresos económicos, el 30% siempre planifica la utilización de sus ingresos, el 17% a veces planifican y la diferencia restante del 3% no planifica la utilización de los ingresos percibidos.

## INTERPRETACIÓN

Una vez encuestado a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. del cantón Riobamba mediante la gráfica se puede evidenciar que la mitad de los socios si tiene una planificación en la utilización de sus ingresos que perciben por su trabajo y menos de la mitad no planifica sus ingresos de los que percibe.

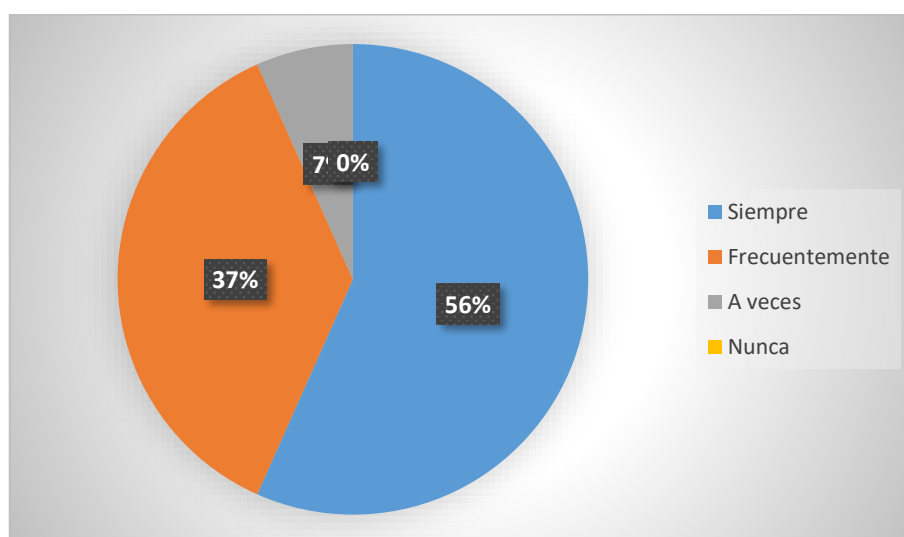
### 3.- ¿Para adquirir una deuda, usted analiza un plan de pago para cubrir la misma?

**Tabla 4-3:** Al adquirir una deuda analiza un plan de pago para cubrir la misma

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
<b>Siempre</b>	17	57%
<b>Frecuentemente</b>	11	37%
<b>A veces</b>	2	7%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019



**Gráfico 4-3:** Al adquirir una deuda analiza un plan de pago para cubrir la misma

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019

## ANÁLISIS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. del cantón Riobamba al encuestar al total del 100% de sus socios indicaron el 56% que siempre para adquirir una deuda analizan la capacidad de pago, el 37% frecuentemente si analizan un plan de pago al momento de adquirir una deuda y la diferencia restante del 7% solo a veces analiza la capacidad de pago para adquirir una deuda.

## INTERPRETACIÓN

Mediante la encuesta una vez preguntado a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. del cantón Riobamba, casi más de la mitad para adquirir un crédito o una deuda analizan primero su capacidad de pago mediante la realización de un plan de pagos de acuerdo a sus ingresos que perciben en la familia y los gastos en los que incurren.

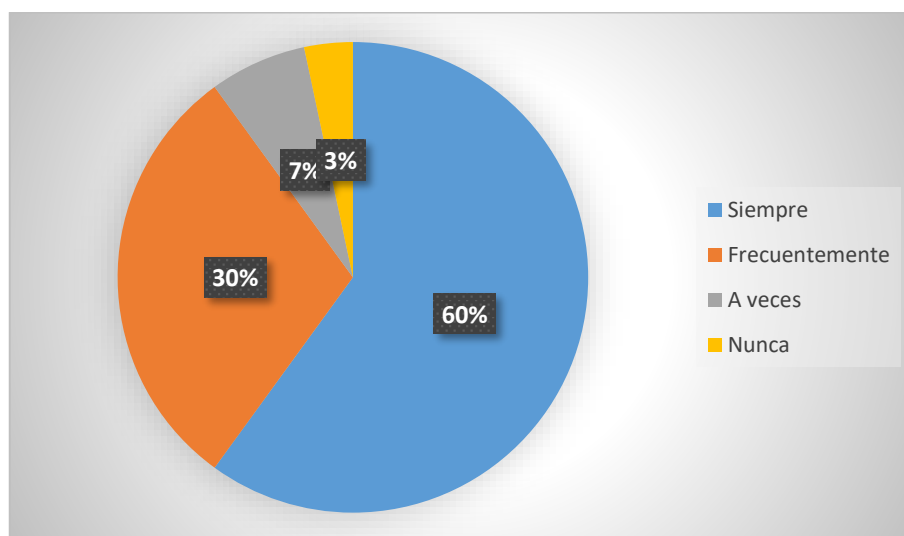
#### 4.- ¿Según la tabla de pagos de su crédito conoce la fecha de pago?

**Tabla 5-3:** Conoce usted las fechas de pago de su crédito

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	18	60%
Frecuentemente	9	30%
A veces	2	7%
Nunca	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019



**Gráfico 5-3:** Conoce usted las fechas de pago de su crédito

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019

## ANÁLISIS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. del cantón Riobamba al encuestar al total del 100% de sus socios mencionaron el 60% que siempre sabe su fecha de pago de acuerdo a la tabla, el 30% frecuentemente sabe según la tabla de pagos de su crédito la fecha de pago, el 7% a veces conocen la fecha de pago y la diferencia del 3% nunca conoce la fecha de pago de acuerdo a la tabla.

## INTERPRETACIÓN

Una vez preguntado a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. del cantón Riobamba, casi más de la mitad siempre conoce mediante la tabla de pagos la fecha en que deben realizar su respectivo pago de crédito, así también menos de la mitad revisa la tabla de pagos debido que ellos lo realizan más o menos fijándose en que cumpla el mes o basándose de fecha a fecha.

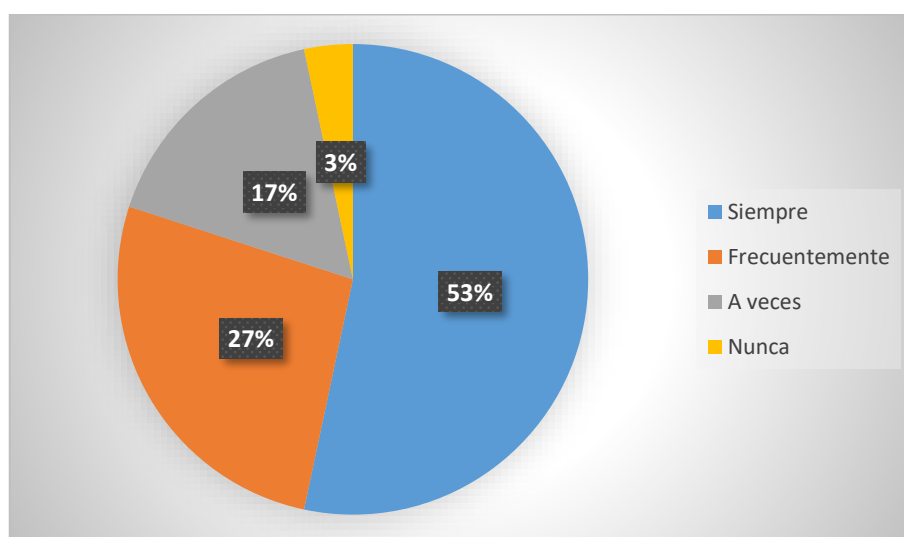
**5.- ¿Cumple con el pago de su crédito con la Cooperativa de ahorro y crédito Minga LTDA., del Cantón Riobamba?**

**Tabla 6-3:** Cumple con el pago de su crédito con la Cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
<b>Siempre</b>	16	53%
<b>Frecuentemente</b>	8	27%
<b>A veces</b>	5	17%
<b>Nunca</b>	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019



**Gráfico 6-3:** Cumple con el pago de su crédito con la Cooperativa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019

## ANÁLISIS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. del cantón Riobamba al encuestar al total del 100% de sus socios mencionaron el 53% que siempre cumple con sus obligaciones adquiridas en la entidad, el 27% acostumbran frecuentemente a pagar sus cuotas de crédito, el 17% a veces nomás no pueden cumplir con el pago de las cuotas de crédito y la diferencia restante del 3% nunca ha cumplido con el pago de sus cuotas del crédito.

## INTERPRETACIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. del cantón Riobamba, una vez realizado la encuesta podemos mencionar casi más de la mitad si cumple siempre con el pago de su crédito adquirido por la institución, seguido de que frecuentemente si cumple con sus obligaciones con la entidad, y estas si bien a veces se han retrasado, pero al final si han terminado pagando el crédito.

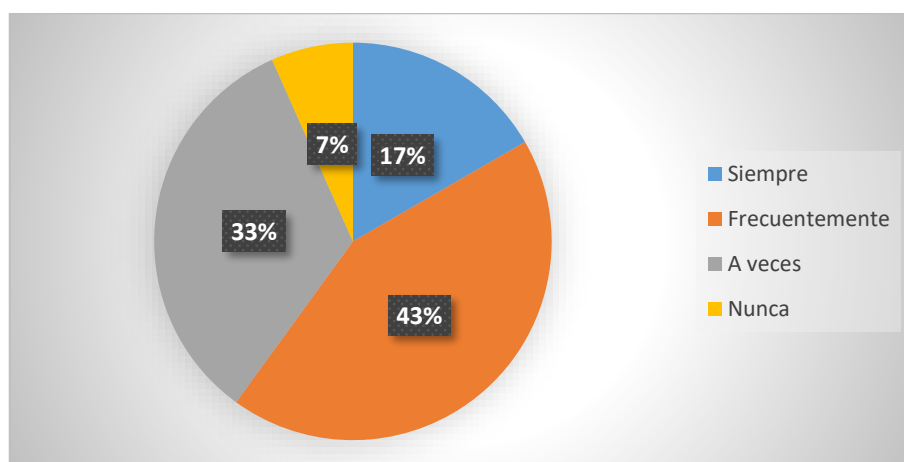
**6.- ¿la Cooperativa de ahorro y crédito Minga LTDA., del Cantón Riobamba, emplea mecanismos de información oportunos para hacerle conocer que está incumpliendo el pago de su crédito?**

**Tabla 7-3:** La cooperativa emplea mecanismos para hacer conocer que está incumpliendo el pago del crédito

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
<b>Siempre</b>	5	17%
<b>Frecuentemente</b>	13	43%
<b>A veces</b>	10	33%
<b>Nunca</b>	2	7%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019



**Gráfico 7-3:** La cooperativa emplea mecanismos para hacer conocer que está incumpliendo el pago del crédito

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019

## ANÁLISIS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. del cantón Riobamba al encuestar al total del 100% de sus socios indican el 43% que la entidad frecuentemente emplea los mecanismos para hacer saber su incumplimiento de su crédito, el 33% a veces manifestaron, el 17% dijeron que siempre utilizan los mecanismos y la diferencia restante del 7% dijeron que la entidad no emplea mecanismo para dar a conocer a sus socios la tardía del pago de su crédito.

## INTERPRETACIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. frecuentemente utiliza los mecanismos necesarios para dar a conocer la tardía de sus créditos, se debería emplear de mejor manera los mecanismos de información para hacer conocer el incumplimiento de su crédito.

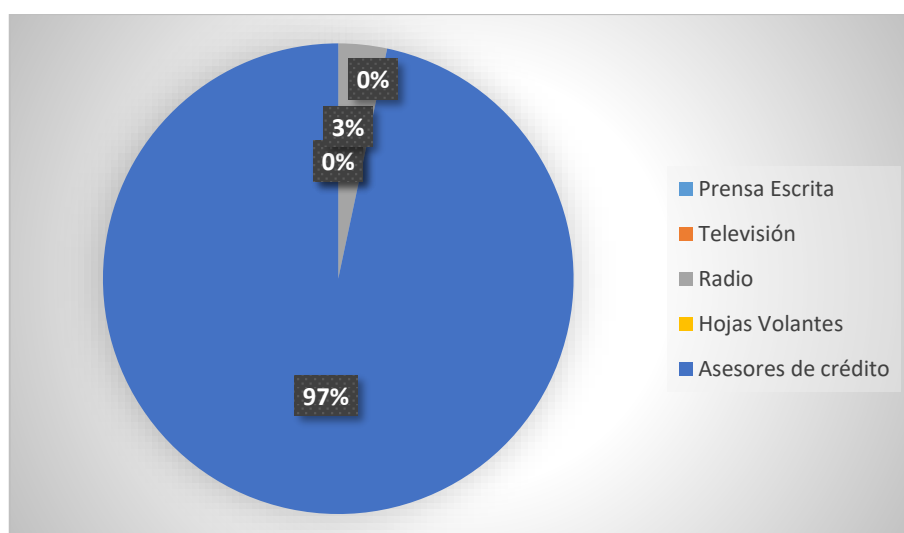
**7. ¿Los medios que utiliza la Cooperativa de ahorro y crédito Minga LTDA., del Cantón Riobamba para que los contribuyentes cancelen sus deudas está dado en?**

**Tabla 8-3:** Los medios utilizados para que los contribuyentes cancelen sus deudas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Prensa Escrita	0	0%
Televisión	0	0%
Radio	1	3%
Hojas Volantes	0	0%
Asesores de crédito	29	97%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019



**Gráfico 8-3:** Los medios utilizados para que los contribuyentes cancelen sus deudas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019

## ANÁLISIS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. del cantón Riobamba al encuestar al total del 100% de sus socios indican el 97% los medios utilizados para que los contribuyentes cancelen sus deudas se lo realiza mediante asesores de crédito y la diferencia del 3% mediante radio.

## INTERPRETACIÓN

Mediante la realización de la encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. se pudo conocer que casi en su totalidad los medios que utiliza la entidad para que cancelen sus deudas atrasadas se lo realiza por los asesores de crédito.



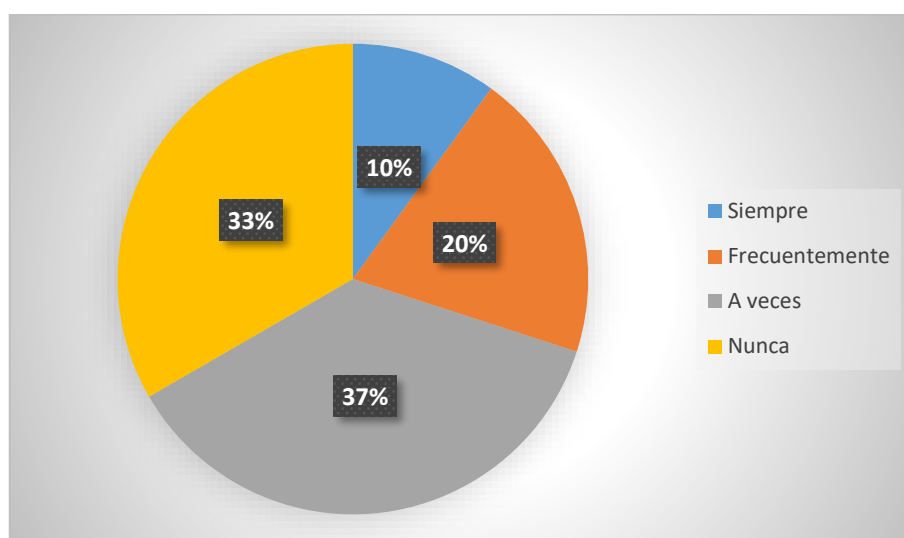
**8.- ¿La Cooperativa de ahorro y crédito Minga LTDA., del cantón Riobamba, emplea motivaciones para el pago oportuno de sus créditos?**

**Tabla 9-3:** La cooperativa emplea motivaciones para el pago oportuno de sus créditos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	3	10%
Frecuentemente	6	20%
A veces	11	37%
Nunca	10	33%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019



**Gráfico 9-3:** La cooperativa emplea motivaciones para el pago oportuno de sus créditos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019

## ANÁLISIS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. al encuestar al total del 100% de sus socios indicaron el 37% solo a veces se emplea motivaciones por el pago oportuno de crédito, el 33% mencionan que nunca existe esa motivación, el 20% expresa que frecuentemente si existe la motivación y la diferencia restante del 10% menciona que siempre se emplea una motivación por su cancelación oportunas de la misma.

## INTERPRETACIÓN

Al aplicar la encuesta a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. de acuerdo a la gráfica se puede apreciar que la entidad muy poco aplica alguna estrategia que llegue a motivar a sus socios para que puedan realizar sus pagos oportunos de créditos.

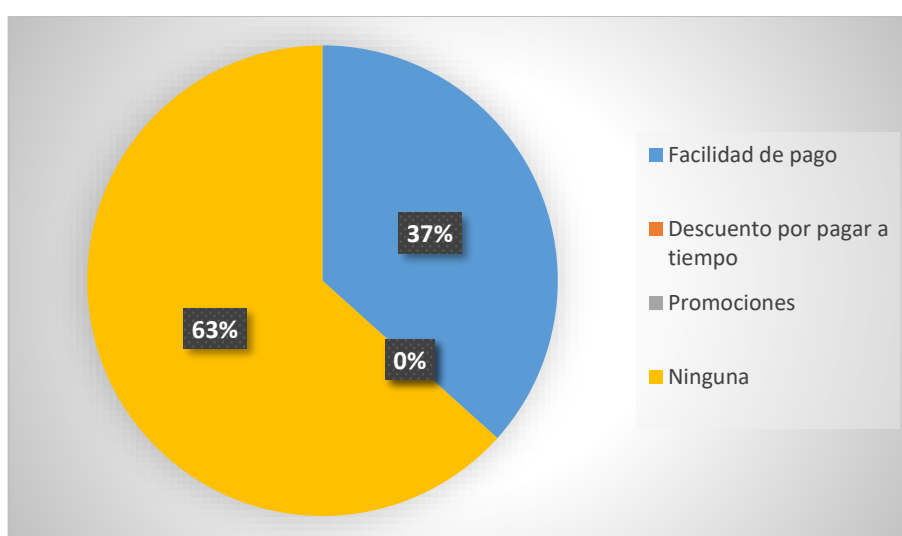
**9.- ¿La motivación de la Cooperativa de ahorro y crédito Minga LTDA., del Cantón Riobamba para que los socios paguen a tiempo sus deudas está dado en?**

**Tabla 10-3:** La motivación que se aplica a los socios para que paguen a tiempo sus deudas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Facilidad de pago	11	37%
Descuento por pagar a tiempo	0	0%
Promociones	0	0%
Ninguna	19	63%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019



**Gráfico 10-3:** La motivación que se aplica a los socios para que paguen a tiempo sus deudas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019

## ANÁLISIS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. al encuestar al total del 100% de sus socios indicaron el 63% no se aplica ninguna motivación para que sus socios paguen a deudas a tiempo y la diferencia restante del 37% menciona que es por la facilidad al momento de realizar el pago.

## INTERPRETACIÓN

Al aplicar la encuesta a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. de acuerdo a la gráfica se puede evidenciar que la entidad no aplica ningún tipo de motivación para que paguen pronto sus deudas, solo brinda las facilidades de pago al momento de realizarlo.

## Encuesta aplicada a los empleados

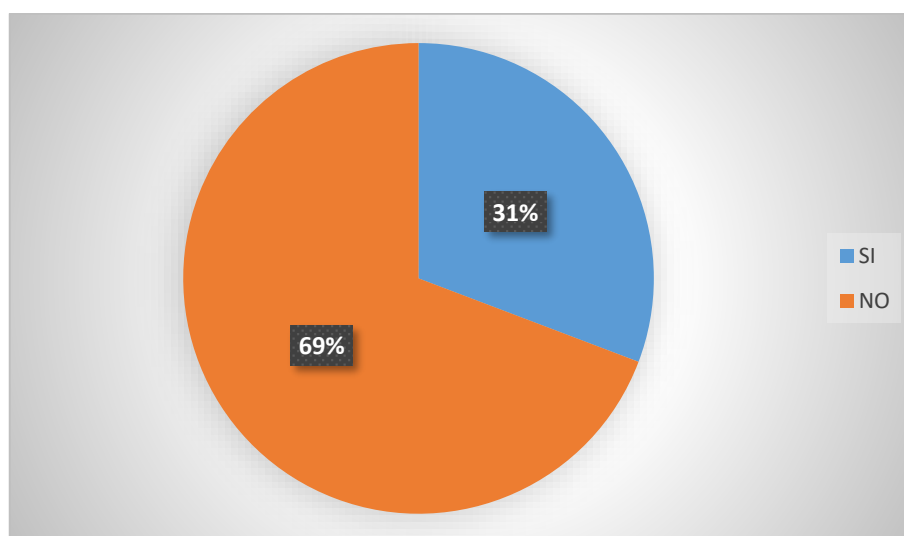
### 1. ¿Ha participado usted en la elaboración de un Plan estratégico?

**Tabla 11-3:** Ha participado en la elaboración de un Plan estratégico

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	8	31%
NO	18	69%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019



**Gráfico 11-3:** Ha participado en la elaboración de un Plan estratégico

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019

## ANÁLISIS

Del total del 100% encuestados a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. del cantón Riobamba indicaron el 69% que han participado en la elaboración de un plan estratégico y la diferencia restante del 31% expresa que si han participado en la elaboración de un plan estratégico.

## INTERPRETACIÓN

Mediante la aplicación de la encuesta los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. se pudo conocer que más de la mitad de sus empleados no ha participado en la elaboración de un plan estratégico, es por eso que se debería involucrar al personal al momento de elaborar un plan estratégico.

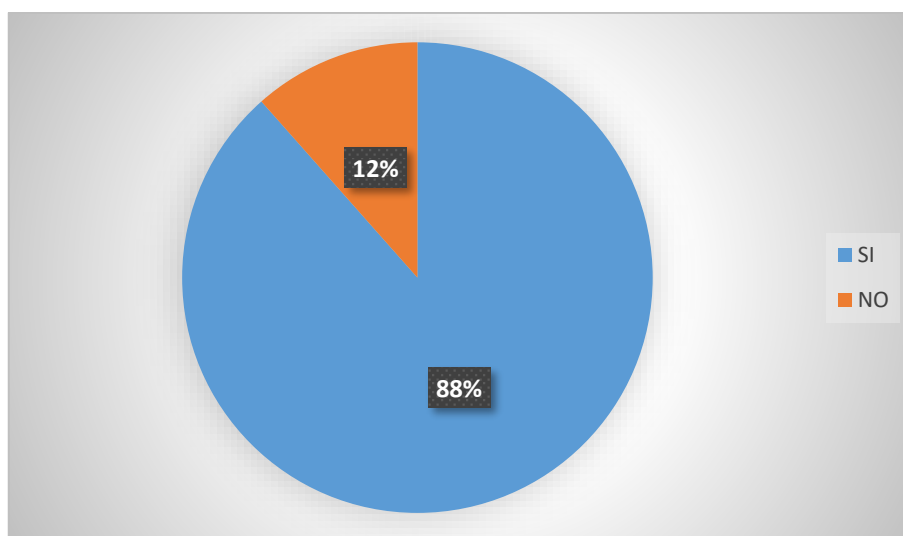
**2. ¿Considera que un plan estratégico ayudaría a recuperar la cartera vencida del COAC MINGA LTDA.?**

**Tabla 12-3:** Un plan estratégico ayudara a la recuperación de la cartera vencida

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	23	88%
NO	3	12%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019



**Gráfico 12-3:** Un plan estratégico ayudara a la recuperación de la cartera vencida

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019

## ANÁLISIS

Del total del 100% encuestados a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. Del cantón Riobamba consideraron el 88% que un plan estratégico si ayudaría a la recuperación de cartera y la diferencia restante del 12% considera que no ayudaría a la recuperación de cartera.

## INTERPRETACIÓN

De acuerdo a lo manifestado por los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. una vez preguntado se puede considerar que la implementación de un plan estratégico en la entidad si ayudaría a la recuperación de la cartera vencida con la que posee la entidad.

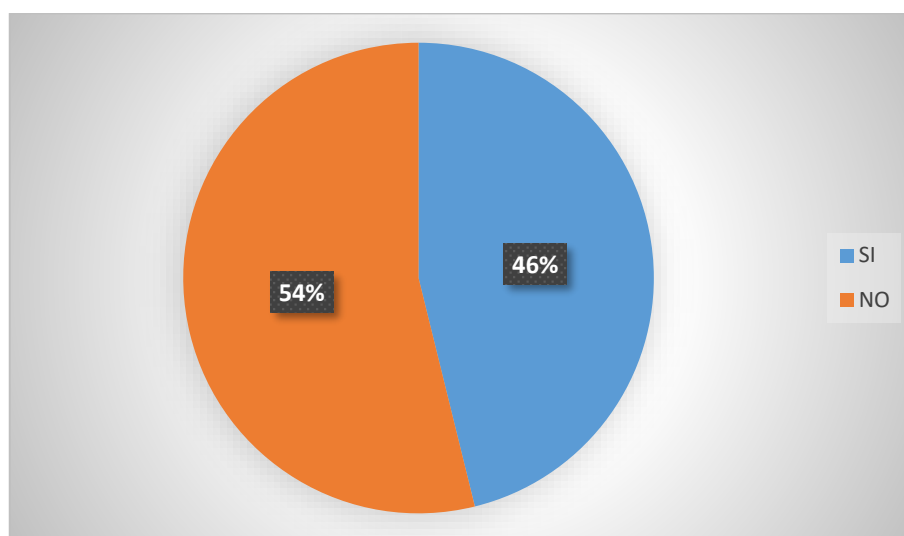
**3. ¿Piensa usted que los asesores de crédito, debe expedir un reglamento para que se aplique un Plan Estratégico de recuperación de Cartera vencida?**

**Tabla 13-3:** Los asesores de crédito debe expedir un reglamento para que se aplique un plan estratégico

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	12	46%
NO	14	54%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019



**Gráfico 13-3:** Los asesores de crédito debe expedir un reglamento para que se aplique un plan estratégico

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019

## ANÁLISIS

Del total del 100% encuestados a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. del cantón Riobamba piensa el 54% que los asesores de crédito no deberían expedir un reglamento para que se aplica un plan estratégico de recuperación de Cartera vencida y la diferencia del 46% piensa que si debería expedir un reglamento para que se aplique un plan estratégico.

## INTERPRETACIÓN

Al preguntar a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. casi en similitudes diferencias, pero con un mayor porcentaje piensa que no se debería expedir un reglamento para que se aplique un plan estratégico de recuperación de cartera vencida.

**4. ¿Qué medidas tomaría usted para recuperar la cartera vencida?**

Los créditos deben estar bien sustentados y el coordinador verificar toda la información con el socio para saber si cuenta con una capacidad de pago que pueda cubrir con sus cuotas antes de la aprobación de crédito, así también otra estrategia seria capacitar a los asesores de crédito y dentro de las estrategias seria dar un seguimiento a los socios que están en mora y establecer algún acuerdo de pago.

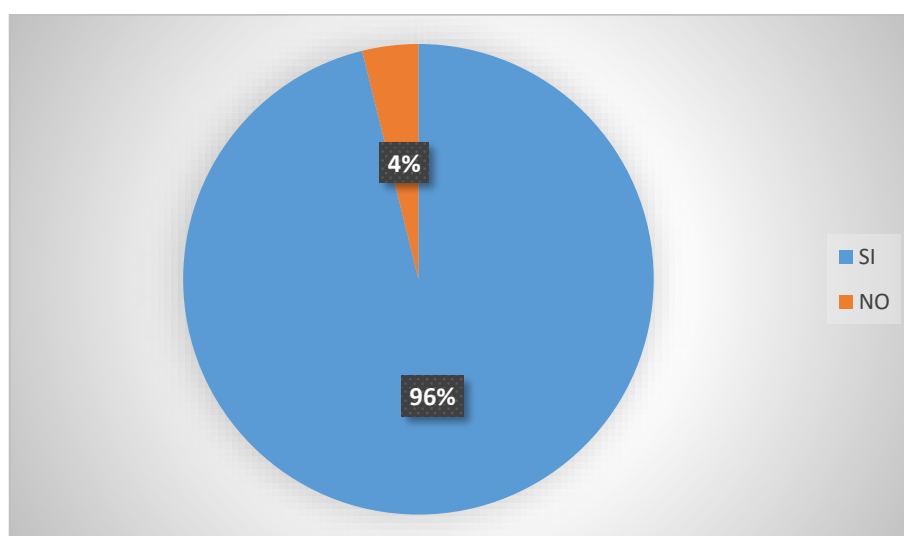
**5. ¿Considera necesario realizar mejoras en el sistema de recaudación del crédito existente?**

**Tabla 14-3:** Considera realizar mejoras en el sistema de recaudación del crédito existente

ALTERNATIVAS	FRECUCENCIA ABSOLUTA	FRECUCENCIA RELATIVA
SI	25	96%
NO	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019



**Gráfico 14-3:** Considera realizar mejoras en el sistema de recaudación del crédito existente

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019

## ANÁLISIS

Del total del 100% encuestados a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. del cantón Riobamba considera el 96% que si es necesario realizar mejoras en el sistema de recaudación del crédito existente y la diferencia 4% considera que no es necesario.

## INTERPRETACIÓN

Los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. al ser preguntados sobre si era necesario realizar mejorar el sistema de recaudación de crédito de vencido casi en su totalidad están de adecuado en que se mejorar para que sea más eficiente su recuperación.

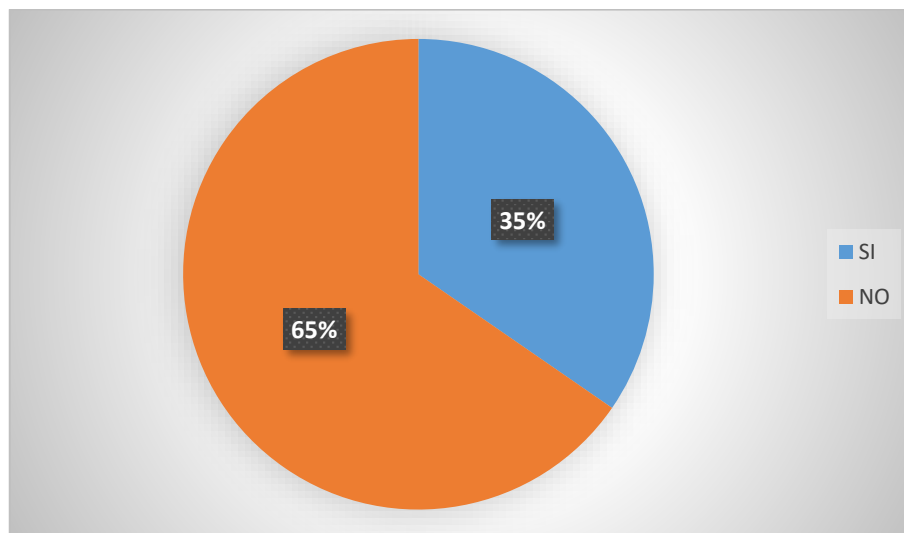
**6. ¿Existe en la Cooperativa de ahorro y crédito Minga LTDA., políticas de recuperación de cartera vencida?**

**Tabla 15-3:** Existe políticas de recuperación de cartera vencida

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	9	35%
NO	17	65%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019



**Gráfico 15-3:** Existe políticas de recuperación de cartera vencida

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019

## ANÁLISIS

Del total del 100% encuestados a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. del cantón Riobamba manifestaron el 65% que no existe políticas de recuperación de cartera y la diferencia restante del 35% menciona que si existe políticas de recuperación de cartera.

## INTERPRETACIÓN

Los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. al ser encuestados mediante la gráfica se puede evidenciar que la empresa no posee políticas de recuperación de cartera y las pocas existentes no han sido socializados con sus asesores de crédito de la entidad.



### Encuesta aplicada a los Asesores de crédito

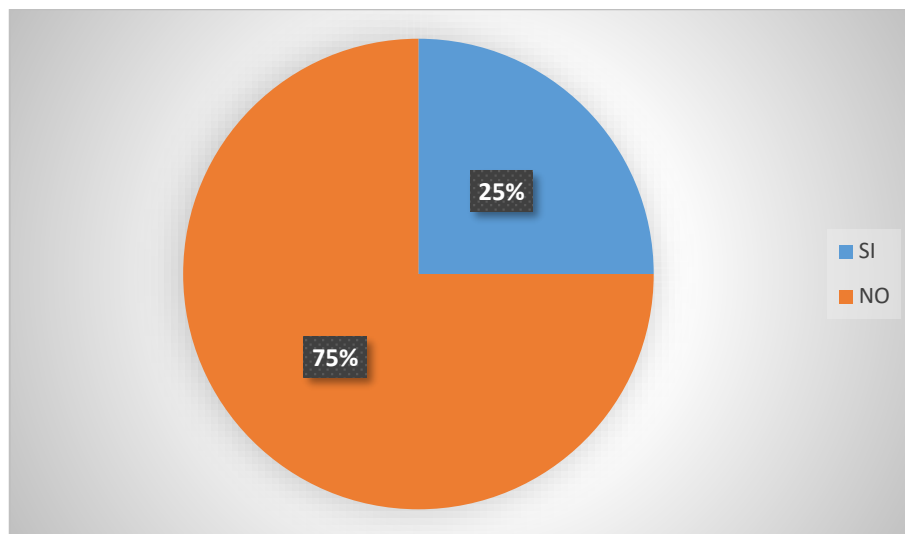
#### 1. ¿Existe en el Cooperativa de ahorro y crédito Minga LTDA., un Plan Estratégico de Recuperación de cartera vencida?

**Tabla 16-3:** Existe un Plan Estratégico de recuperación de cartera vencida

ALTERNATIVAS	FRECUCENCIA ABSOLUTA	FRECUCENCIA RELATIVA
SI	1	25%
NO	3	75%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019



**Gráfico 16-3:** Existe un Plan Estratégico de recuperación de cartera vencida

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019

### ANÁLISIS

Del total del 100% encuestados a los asesores de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. del cantón Riobamba indicaron el 75% que no existe un plan estratégico de recuperación de cartera vencida y la diferencia restante del 25% indica que si existe un plan estratégico de recuperación de cartera vencida.

### INTERPRETACIÓN

Al ser encuestados a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. más de la mitad de los asesores de crédito no conocían que existía un plan estratégico para la recuperación de cartera vencida.

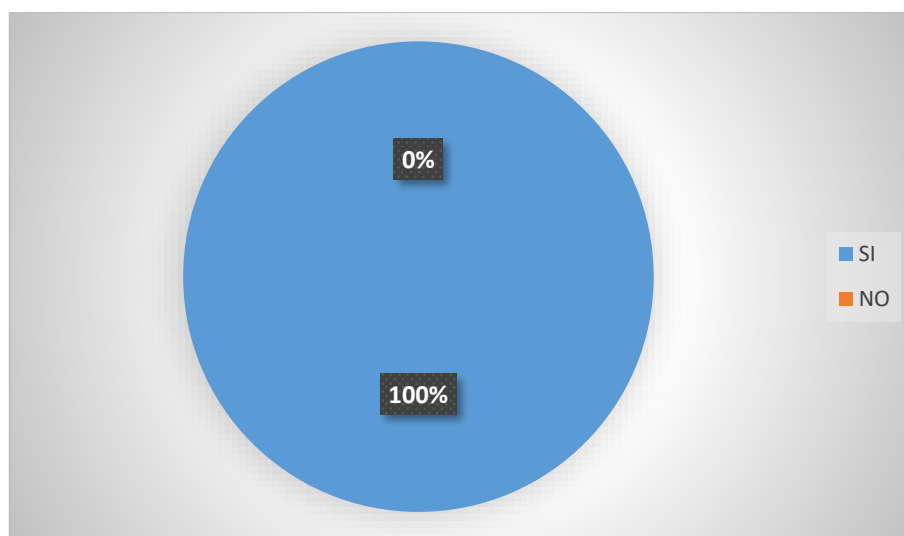
**2. ¿Cree usted, que un Plan Estratégico ayudará a recuperar la cartera vencida existente en la Cooperativa de ahorro y crédito Minga LTDA.?**

**Tabla 17-3:** Un plan estratégico ayudara a recuperar la cartera vencida existente

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	4	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019



**Gráfico 17-3:** Un plan estratégico ayudara a recuperar la cartera vencida existente

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019

## ANÁLISIS

Del total del 100% encuestados a los asesores de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. del cantón Riobamba creen el 100% un plan estratégico ayudara a recuperar la cartera vencida existente en la entidad.

## INTERPRETACIÓN

Mediante la realización de la encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. del cantón Riobamba en su totalidad los asesores de crédito de la entidad están de acuerdo que un plan estratégico ayudara a recuperar la cartera vencida existente.

**3. ¿Cuál es el índice de morosidad existente y qué causas piensa son las que han originado la existencia del mismo?**

Los asesores de crédito de la cooperativa de ahorro y crédito no conocen cual es el índice de morosidad existente en la institución, algunos de ellos solo conocen de forma individual, pero sin exactitud que entre 1,73 a 2,53 esto por iniciativa de ellos.

Los problemas de los altos índices de morosidad se dan por no tener directrices al momento de emitir un crédito, sin poderlos analizar de una manera adecuada, así también una falta de capacitación por parte de la administración encargada.

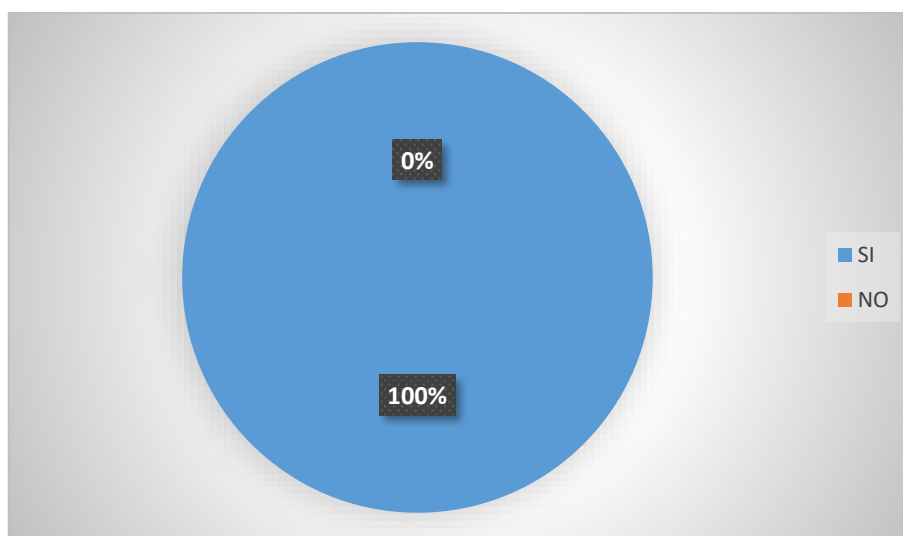
4. ¿Considera usted, conveniente crear en la cooperativa, un departamento de cartera y cobranza o en el caso de su existencia lograr una verificación oportuna, que cumpla con metas establecidas?

**Tabla 18-3:** Conviene crear en la cooperativa un departamento de cartera y cobranza

ALTERNATIVAS	FRECUCENCIA ABSOLUTA	FRECUCENCIA RELATIVA
SI	4	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019



**Gráfico 18-3:** Conviene crear en la cooperativa un departamento de cartera y cobranza

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019

## ANÁLISIS

Del total del 100% encuestados a los asesores de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. del cantón Riobamba considera el 100% conveniente crear en la cooperativa, un departamento de cartera y cobranza o en el caso de su existencia lograr una verificación oportuna, que cumpla con metas establecidas.

## INTERPRETACIÓN

Al encuestar a los asesores de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. en su totalidad están de acuerdo en crear en la cooperativa, un departamento de cartera y cobranza.

**5. ¿Por qué no se han realizado gestiones, para recuperar la cartera vencida existente?**

No se han realizado la gestión de recuperación de cartera vencida, puesto que no existe metodologías o herramientas que ayuden a recuperar, así también no cuenta con un plan de recuperación de cartera para poder dar un seguimiento pertinente a la morosidad por parte de los socios.

**6. ¿Qué estrategia nueva ha utilizado para la recuperación de cartera?**

La única estrategia aplicada por los asesores ha sido estar en contacto con el deudor mediante llamadas telefónicas, visitas al domicilio o lugar donde se encuentre laborando el socio.

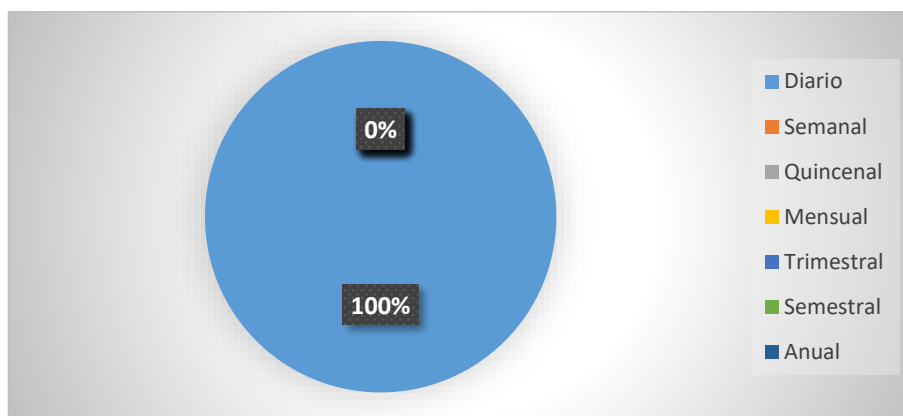
## 7. ¿Con que frecuencia monitorea la morosidad a su cargo?

**Tabla 19-3:** Con qué frecuencia monitorea la morosidad a su cargo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
<b>Diario</b>	4	100%
<b>Semanal</b>	0	0%
<b>Quincenal</b>	0	0%
<b>Mensual</b>	0	0%
<b>Trimestral</b>	0	0%
<b>Semestral</b>	0	0%
<b>Anual</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019



**Gráfico 19-3:** Con qué frecuencia monitorea la morosidad a su cargo

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019

## ANÁLISIS

Del total del 100% encuestados a los asesores de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. del cantón Riobamba manifestaron el 100% la frecuencia con la que se monitorea la morosidad a su cargo es de forma diaria.

## INTERPRETACIÓN

Mediante la aplicación de la encuesta a los asesores de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. del cantón Riobamba en su totalidad realizan de forma diaria el monitoreo de la morosidad que están a su cargo.

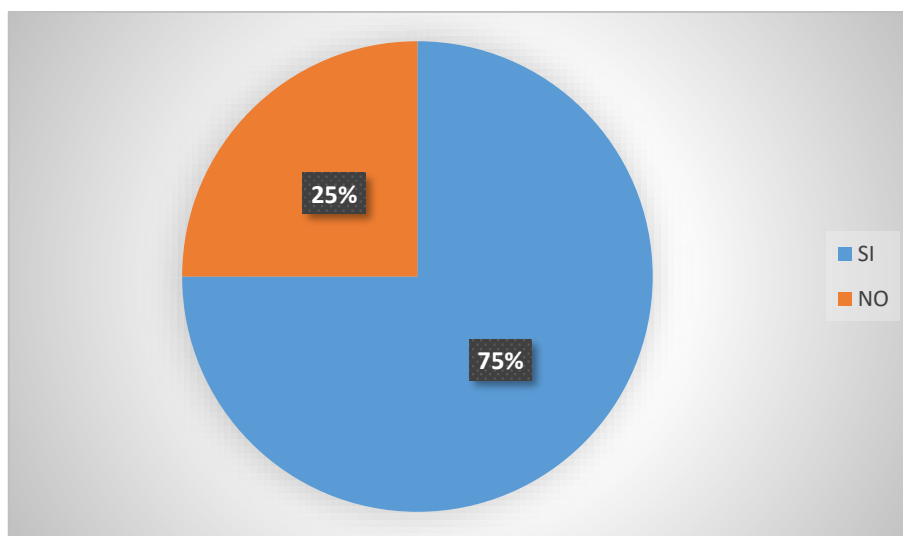
## 8. ¿Existe una metodología en la recuperación de cartera de crédito?

**Tabla 20--3:** Existe una metodología en la recuperación de cartera de crédito

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	3	75%
NO	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019



**Gráfico 20-3:** Existe una metodología en la recuperación de cartera de crédito

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ortega, J. 2019

## ANÁLISIS

Del total del 100% encuestados a los asesores de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. del cantón Riobamba indican el 75% que si existe una metodología en la recuperación de cartera de crédito y la diferencia del 25% menciona que no existe una metodología en la recuperación de cartera de crédito.

## INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la representación grafico una vez aplicado la encuesta a los asesores de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. del cantón Riobamba más de la mitad manifestaron que si existe una metodología en la recuperación de cartera de crédito

### **3.1 Antecedentes de la propuesta**

Dentro del avance de una Cooperativa de Ahorro y Crédito es fundamental que se desarrollen herramientas esenciales como el establecer parámetros claros de análisis de crédito para su otorgamiento eficiente, como también estrategias que nos permitan recuperar la cartera existente en la misma.

Al realizar la investigación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. Se determinó la importancia de diseñar estrategias para recuperar la cartera, considerando un eje fundamental para un buen manejo financiero económico de la entidad, ya que esto permitirá tener liquidez y un porcentaje de morosidad controlada.

El presente es aplicable al órgano directivo, administrativo y operativo de la Institución, que intervienen en el dictamen de las políticas crediticias y también en la ejecución de las mismas para la adecuada colocación y recuperación de la cartera de crédito. Siendo de gran utilidad como un plan de actuación frente a eventos que se pudieran producir sobre los factores internos y externos amenazarían con el cumplimiento de metas y objetivos Institucionales, su objetivo no es evitar los riesgos, sino minimizarlos y estar preparados de tal manera que se pueda contar con estrategias para salvaguardar los recursos financieros de la cooperativa y su efectiva continuidad de las operaciones.

### **3.2 Justificación**

Los planes estratégicos fueron creados con la intención de dar solución a conflictos existentes en las diferentes Instituciones, por ello constituye una herramienta de vital importancia en el proceso de recuperación de cartera vencida, pues resulta primordial establecer acciones concretas para lograr disminuir el riesgo crediticio, recuperar la cartera vencida y mejorar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

Es así que hemos visto la necesidad de implementar ciertas estrategias de control crediticio que tienen como objetivo disminuir el nivel de cartera vencida y conducir a su recuperación, las cuales están directamente relacionadas con el fortalecimiento en la otorgación de créditos a todos los clientes que son microempresarios que se dedican a diferentes actividades.

Este plan estratégico está dirigido principalmente a mejorar los procesos de trabajo en las operaciones de crédito, que permitan un mejor control de las mismas, y se disminuyan los riesgos, lo que sin duda alguna permitirá disminuir el nivel de morosidad y aumentar su índice



de liquidez que es el problema principal de esta Cooperativa. Por otro lado, la Cooperativa Minga Ltda., puede ver en este proyecto la oportunidad para modernizar sus políticas de crédito y su sistema operativo, lo cual le permitirá crecer la confianza de sus clientes y mejorar los estándares de calidad en todos sus productos y servicios que ofrece, logrando así su desarrollo eficiente.

### **3.3 Objetivos de la propuesta**

#### **3.3.1 *Objetivo general***

Entregar a la Institución de una herramienta que permita elevar los niveles de recuperación de cartera vencida, en base a un diseño de estrategias de cobranza para una recaudación eficiente de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

#### **3.3.2 *Objetivos específicos***

- Mejorar los procesos realizados para la concesión de créditos con el fin de obtener un adecuado control de la cartera de clientes deudores.
- Disminuir el nivel de cartera vencida aplicando una buena gestión de cobranzas.
- Captar nuevos socios para poder incrementar el número de depósitos o captaciones.
- Mejorar la calidad de trabajo realizado por el personal del área de créditos de manera que esté capacitado para efectuar un desarrollo eficaz de los procesos crediticios.

### **UBICACIÓN**

El plan estratégico para la recuperación de cartera vencida se lo aplicará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., Agencia Riobamba, ubicada en la provincia de Chimborazo.



**Figura 3-3:** Imágenes de la empresa

**Fuente:** <https://www.google.com/maps/place/Cooperativa+De+Ahorro+y+Credito+Minga+Ltda/@-1.6692016,-78.6542763,16z/data>

### **3.3.3 Filosofía corporativa de la cooperativa**

#### **MISIÓN**

Somos una institución financiera intercultural, de la economía popular y solidaria, que brinda productos y servicios financieros de calidad, accesibles y oportunos, con claros enfoques de innovación, eficiencia, transparencia y mejora continua; apoyando el desarrollo socioeconómico de los asociados, con un equipo humano íntegro y comprometido

#### **VISIÓN**

A diciembre de 2018 Minga Ltda. “La Cooperativa que quiere a la Gente”, es una institución financiera intercultural; sólida, eficiente y confiable, en constante crecimiento y expansión, comprometidos con contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros socios y socios.

#### **OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA**

##### **Objetivo General.**

La Cooperativa de Ahorro Crédito Minga Ltda. Es una entidad dedicada al impulso de la Economía Popular y Solidaria mediante servicios financieros de calidad hacia los sectores

menos favorecidos de la sociedad, canalizando y viabilizando proyectos productivos como: agrícolas, ganadera, vivienda, artesanía, comercio informal, pequeña industria, transporte, consumo, etc.

Las tasas de interés en cada uno de los tipos de microcréditos ofrecidos serán inferiores a los de la competencia, el cual se logrará a través de una eficiente administración de los recursos y cuidadosa evaluación permanente, logrando de esa manera la satisfacción de nuestros clientes.

### **Objetivos Específicos.**

- Promover el desarrollo socioeconómico de sus cooperados y cooperadas; y, de las Comunidades del sector rural, urbano marginal, mediante la prestación de servicios financieros conexos y complementarios a Socios Socias en el marco de la Ley.
- Fortalecer el ahorro y crédito familiar.
- Fomentar, a través de sus servicios, los principios de esfuerzo propio, autogestión, autocontrol y equidad como base funcionamiento y desarrollo de la Cooperativa.
- Establecer otros servicios y actividades que contribuyan al mejoramiento social económico.
- Promover la ampliación de la membresía de Socios y Socias y de terceros en la Cooperativa, tendiente a su consolidación y crecimiento, para lo que implementaría Oficinas y/o Agencias a nivel nacional según las leyes vigentes.
- Promover la coordinación y/o integración con otras entidades nacionales y/o extranjeras, para mantener convenios de cooperación que contribuyan al fortalecimiento de la gestión cooperativa.
- Obtener fuentes de financiamiento interna y/o externa, que fueren necesarias y convenientes, para el desarrollo institucional y de las familias asociadas.

### **Principios Institucionales**

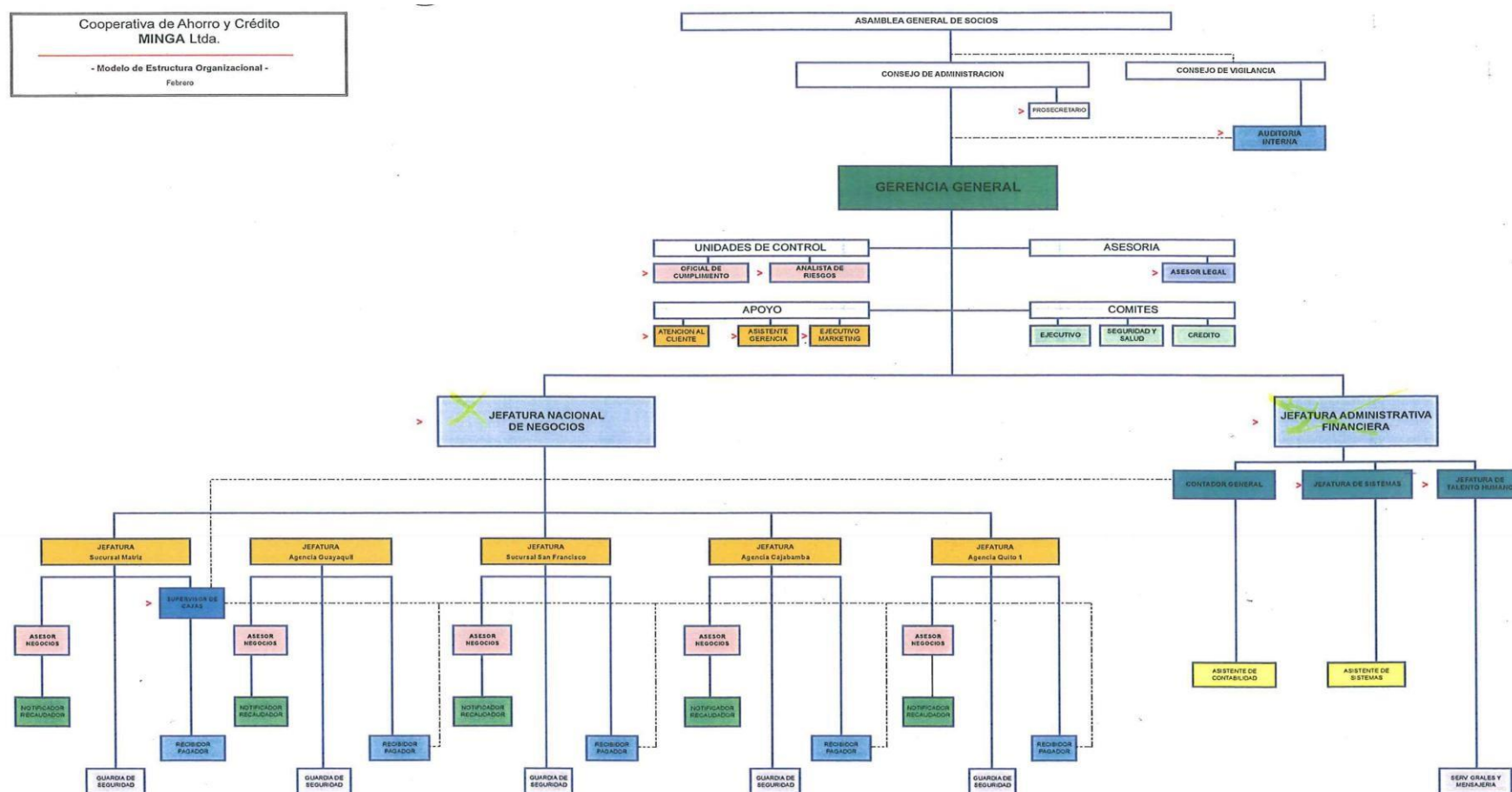
- La Cooperativa, regulará sus actividades, de conformidad con los siguientes principios: Adhesión y retiro voluntario.
- Gestión democrática; un Socio o una Socia un voto.
- Participación económica de los Socios y Socias, distribución de los excedentes en proporción al capital social aportado.
- Autonomía e independencia.
- Educación, formación, información y capacitación de los socios y socias, representantes, directivos, funcionarios y empleados o empleadas.

- Cooperación entre Cooperativas, fomentando la integración cooperativa.
- Interés por las familias, trabajando por el desarrollo sostenible de las Comunidades.

### **Valores institucionales**

- Neutralidad política y religiosa. Valores: Los socios y socias de la COAC Minga se basan en los valores de Autoayuda, Responsabilidad propia, la Equidad de género, Honradez, Eficiencia y la solidaridad además de:
- Rentabilidad. - Obtener resultados financieros para la Cooperativa, socios y socias.
- Productividad. - Entregar la mayor cantidad de productos y servicios financieros y de la mejor calidad con los menores costos operacionales.
- Ética. -Moralidad, honestidad, respeto, lealtad y justicia.
- Conciencia solidaria. - Conocimiento pleno del bien, que se debe hacer para apoyar a otros sectores de bajos y medianos recursos.
- Desarrollo del recurso humano. - Capacitación permanente, reconocimiento y retribución justa en función de las responsabilidades y resultados.
- Trabajo en equipo. -Capacitación positiva de directivos, colaboradores / colaboradoras orientada a la consecución de los objetivos institucionales.
- Calidad total. - Satisfacer las necesidades y superar las expectativas de socios y socias.
- Mejoramiento continuo. - Esfuerzo planificado de todas las áreas para aumentar la efectividad y eficiencia de la Cooperativa y el bienestar de todos sus miembros.
- Liderazgo. - Fomentar el cambio de mentalidad y de comportamiento de la gente para afrontar desafíos, asumir transformaciones y vencer resistencias al cambio.

## Estructura legal de la COAC Minga Ltda.



**Figura 4-3:** Organigrama Estructural

Fuente: COAC Minga Ltda.

### **3.3.4 Organigrama Funcional**

La estructura orgánica y funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., está integrada por los siguientes niveles: Directivo Ejecutivo Apoyo Creador de Valor Para una adecuada administración de los riesgos propios de la intermediación financiera, que permita que el proceso de toma de decisiones sea participativo y colegiado, se ha establecido en la estructura organizacional las siguientes Comisiones y Comités:

- Crédito y Cobranzas
- Captaciones
- Tecnología de la Información Tesorería Contabilidad
- Asesores de Crédito
- Notificación y Cobranza
- Atención al Cliente
- Desarrollo e Innovación
- Servicios Generales
- Caja recibidor -pagador

Las actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas, está conformado por:

#### **Nivel directivo**

Representa el más alto grado de la estructura de la institución y está conformado por la Asamblea General, El Consejo de Vigilancia y el Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., la misma que está integrado de conformidad a lo establecido en los Estatutos de la Cooperativa

#### **Nivel ejecutivo**

Corresponde al Nivel Ejecutivo, cumplir y hacer cumplir las resoluciones fijadas por la Asamblea General y el Consejo de Administración. Está conformado por la Gerencia. La Gerencia es la autoridad superior administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

Minga Ltda., es el representante legal y tiene a su cargo la dirección técnica, la gestión administrativa y financiera; y, el cumplimiento de las obligaciones con los organismos de control relacionados con el ámbito de acción de la Institución

### **Nivel de Apoyo**

Comprende las unidades requeridas para la gestión y control de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y bienes necesarios para la entrega de los productos demandados por los socios de acuerdo a la misión institucional, pero que no mantienen un contacto directo con los socios.

Involucra a los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., responsables del estudio y asesoría interna respecto de la adaptación de la Institución al entorno, dando pautas sobre su planificación y desarrollo organizacional, el diseño de estructuras y sistemas, el control de la gestión y cumplimiento de la base legal y normativa.

### **3.3.5 Manual de funciones de la COAC**

#### **Manual de funciones Gerente**

<p><b>Denominación del cargo:</b> Gerente</p> <p><b>Departamento:</b> Gerencia General</p> <p><b>Propósito del cargo</b> Planificar, programar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades que se realizan en la Cooperativa.</p>
<p><b>Funciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Cooperativa;</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamento y demás normativa aplicable, incluidas las resoluciones emitidas por el directorio</li> <li>• Suscribir las alianzas estratégicas aprobadas por el directorio</li> <li>• Administrar la Cooperativa, velar por su eficiencia empresarial e informar al directorio trimestralmente o cuando sea solicitado por este, sobre los resultados de la gestión, de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados;</li> <li>• Presentar al Directorio las memorias anuales de la Cooperativa y los estados financieros;</li> <li>• Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio el Plan General de Negocios, Expansión e inversión y el Presupuesto General de la Cooperativa;</li> <li>• Nombrar, contratar y sustituir al talento humano, respetando la normativa</li> </ul>

<p>aplicable;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoptar e implementar las decisiones comerciales que permitan un mejor manejo de los recursos económicos, para la cual podrá establecer condiciones financieras específicas y estratégicas de negocios competitivas;</li> <li>• Ejercer la jurisdicción coactiva en forma directa o a través de su delegado;</li> <li>• Actuar como secretario del Directorio; y,</li> <li>• Las demás que le asigne la Ley, su Reglamento General y las normas internas de la Cooperativa.</li> <li>• Informar trimestralmente al Directorio de la gestión de la Cooperativa en función de los indicadores de gestión aprobados al inicio de cada año fiscal;</li> <li>• Supervisar y evaluar los planes de inversiones y convenios de fortalecimiento institucional que suscriba la Cooperativa con entidades públicas y privadas en el marco de programas de financiamiento;</li> <li>• Presentar al Directorio la proforma de presupuesto anual de la Cooperativa, solicitar las reformas y transferencias más trascendentales;</li> <li>• Formular los proyectos de reglamentos internos y generales de la Cooperativa y someterla a consideración y aprobación del Directorio;</li> <li>• Aprobar el pago de horas extras y suplementarias de trabajo de los empleados de la Cooperativa, en los casos que estas horas extras se originen por situaciones de emergencia o establecidas con la finalidad de brindar un mejor servicio.</li> <li>• Suscribir el respectivo convenio de gerencia por resultados.</li> </ul>
<p><b>Características del cargo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando, así como de la Cooperativa en general.</li> <li>• Actuar con independencia profesional usando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo.</li> </ul> <p><b>Requisitos mínimos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación: Título de Ingeniero Comercial, Mgs. en administración</li> <li>• Experiencia: Cuatro años en funciones similares.</li> </ul>

**Fuente:** Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019



## Manual de funciones Oficial de cumplimiento

<b>Denominación del cargo:</b>	Oficial de Cumplimiento
<b>Departamento:</b>	Administrativo
<b>Propósito del cargo</b>	Verificar la existencia, suficiencia y eficacia de los mecanismos diseñados para prevenir que se cumpla la normativa vigente
<b>Responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Prepara y revisa instrucciones operacionales relativas a cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables.</li><li>• Establece sistemas de evaluación y monitoreo para reportar transacciones sospechosas.</li><li>• Recibe, registra y atiende con prontitud todo lo referido a situaciones sospechosas que notifique el personal de la institución, entidad, empresa u organización.</li><li>• Mantiene un sistema de archivo y custodia general de todo lo relacionado que demuestre cumplimiento por parte de la institución.</li><li>• Revisa periódicamente las transferencias de fondos para asegurar que se esté obteniendo toda la información necesaria y que se estén radicando los informes requeridos.</li><li>• Evalúa los contratos y formularios utilizados para la apertura de cuentas y préstamos para asegurarse que cumplan con todas las disposiciones, contenido con las leyes y reglamentos aplicables.</li><li>• Asesora al personal y aclara dudas relativas a cumplimiento.</li><li>• Revisa todos los anuncios y propagandas a ser distribuidos por la institución para asegurarse que cumplen con las distintas leyes y reglamentos aplicables.</li><li>• Verifica que toda cuenta que se establece al momento de la apertura de cuentas, solicitud y desembolsos de préstamos cumplan con las distintas leyes y reglamentos aplicables.</li><li>• Presenta periódicamente a la administración un informe de cumplimiento a la Junta de Directores o por conducto del Gerente.</li><li>• Verifica que el personal esté capacitado para llevar a cabo sus funciones conforme a las disposiciones contenidas en las leyes y reglamentos aplicables a sus funciones antes, durante y posteriormente, de ser necesario.</li><li>• Atiende querellas por aparentes actos de discrimen y/o violaciones a las leyes y reglamentaciones aplicables.</li><li>• Notifica a la administración los informes de situación sospechosas emitidas y las posibles violaciones de ley, reglamentos o deficiencias detectadas y el plan de acción definido para enmendar tal situación.</li></ul>	

**Características del cargo**

- Conocimientos de leyes aplicables a instituciones financieras.
- Conocimiento general de las operaciones, productos y servicios que provee la cooperativa
- Conocimiento básico en sistemas computarizados de información.

**Requisitos mínimos**

- Educación: Título universitario en contabilidad
- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

**Fuente:** Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

## Manual de funciones Administrador de riesgos

<b>Denominación del cargo:</b>	Administrador de riesgos
<b>Departamento:</b>	Administrativo
<b>Propósito del cargo</b>	Dirigir las actividades referentes a la Gestión Integral de Riesgos a los que se encuentra expuesta la Cooperativa de acuerdo a los lineamientos y políticas que se establezcan de conformidad con la normatividad vigente.
<b>Responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planear, organizar, dirigir y controlar la ejecución del Plan Anual de Riesgos y el presupuesto de la Gerencia de Riesgos, con el fin de cumplir con los objetivos, funciones y metas asignados.</li><li>• Formular, ejecutar y controlar el Plan Anual de Riesgos.</li><li>• Proponer, supervisar y evaluar las políticas, procedimientos y metodologías apropiadas para la Gestión Integral de Riesgos de la Cooperativa, incluyendo los roles y responsabilidades;</li><li>• Informar periódicamente al Directorio, Comité de Riesgos, Gerencia General y a las demás áreas de decisión correspondientes, sobre los riesgos, grado de exposición al riesgo aceptado y la gestión de los mismos.</li><li>• Dirigir las acciones de evaluación de riesgos a los que la cooperativa está expuesta, así como del apoyo y asistencia a las unidades orgánicas en la realización de una adecuada Gestión Integral de Riesgos.</li><li>• Dirigir la integración entre la gestión de riesgos, los planes de negocio y las actividades de gestión empresarial.</li><li>• Establecer un lenguaje común de gestión de riesgos basado en las definiciones de los entes reguladores y de los demás reglamentos aplicables.</li></ul>	
<b>Características del cargo</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimientos de leyes aplicables a instituciones financieras.</li><li>• Conocimiento general de las operaciones, productos y servicios que provee la cooperativa</li><li>• Conocimiento básico en sistemas computarizados de información.</li></ul>	
<b>Requisitos mínimos</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Educación: Título universitario en contabilidad</li><li>• Experiencia: Tres años de experiencia en funciones</li><li>• Adicional: Cursos de capacitación actualizados.</li></ul>	

**Fuente:** Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

## Manual de funciones Secretaria General

<b>Denominación del cargo:</b>	Secretaría General
<b>Departamento:</b>	Secretaría
<b>Propósito del cargo</b>	Colaborar, recibir, atender y ser nexo entre el usuario y los funcionarios de la cooperativa
<b>Responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Organizar, coordinar y controlar la buena marcha de la función de la Secretaría General y el equipo a su cargo.</li><li>• Diseñar las actividades a cumplir la Secretaría General en coordinación con el equipo que la componen, dentro del Plan Operativo Anual, y evaluar su ejecución.</li><li>• Organizar, supervisar y ejecutar las labores de administración de la documentación y archivo.</li><li>• Presentar informes periódicos de actividades, y lo que solicitare el Gerente.</li><li>• Dar fe de los actos administrativos de la Cooperativa.</li><li>• Conocer y aplicar las leyes, reglamentos, instructivos y manuales de procedimientos, relacionados con la gestión de Secretaría General.</li><li>• Participar en el proceso de planificación, control y la elaboración de las normas correspondientes a su equipo de trabajo.</li><li>• Elaborar los borradores de las actas de las sesiones de Directorios.</li><li>• Formar un archivo encuadernado, sellado y numerado de las actas del Directorio de la Cooperativa; y, conferir copia de los documentos a sus integrantes, conforme lo determina la Ley.</li><li>• Custodiar el archivo general y mantener actualizadas los registros de control de comunicaciones.</li><li>• Realizar anualmente, la depuración del archivo activo como paso previo del traslado de documentos al archivo general.</li><li>• Informar a los interesados sobre el estado de sus trámites.</li><li>• Colaborar en la atención de los trámites de competencia del Gerente</li><li>• Preparar la correspondencia y demás comunicaciones dispuestas y a ser suscritas por el Gerente.</li><li>• Direccionar la correspondencia, tanto interna como externa.</li><li>• Coordinar el mantenimiento de archivos.</li><li>• Coordinar con las funciones pertinentes, para el cumplimiento de las disposiciones del Gerente y del Directorio.</li><li>• Convocar y supervisar que la elaboración de convocatorias, a los miembros del Directorio para sesiones, sean oportunas y proporcionen a los participantes la información concreta y suficiente sobre el temario a tratarse.</li></ul>	

- Conferir copias, certificaciones a solicitud de público de acuerdo con los reglamentos internos y autenticar documentos, previamente autorizados por el Gerente.
- Controlar y custodiar el activo y pasivo de los documentos originales tanto del directorio, como de las diferentes funciones de la Cooperativa,
- Proponer al Secretario General la adopción de técnicas modernas de archivo, para mejorar la eficiencia en el mantenimiento, conservación y manipulación de documentos.
- Realizar las actividades asignadas por su inmediato superior y aquellas dispuestas por el Gerente.

#### **Características de la Secretaria**

- Responsabilidad de quien lo ejerza, efectuando sus actividades a cabalidad.
- Puntualidad en asistencia al trabajo y entrega de tareas.
- Correctas relaciones humanas que vinculen a la comunidad con la Cooperativa.
- Eficacia y eficiencia en el trabajo que desempeña

#### **Requisitos mínimos**

- Educación: Título universitario en secretariado ejecutivo
- Experiencia: Un año de funciones
- Adicional: Cursos actualizados con carrera afín.

**Fuente:** Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

## Manual de funciones Jefe de Crédito

<b>Denominación del cargo:</b> <b>Departamento:</b> <b>Propósito del cargo</b>	Jefe Crédito - Finanzas Dirección Financiera Procurar la optimización y adecuada administración de los recursos económicos disponibles, mediante la aplicación de políticas, sistemas, métodos y normas en materia financiera, presupuestaria, contable y de control en la Cooperativa.
<b>Responsabilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estudiar, analizar y coordinar con las otras Direcciones de la Cooperativa en la formulación y ejecución de los planes, programas operativos y de inversiones a corto, mediano y largo plazo de acuerdo con las políticas establecidas.</li><li>• Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar la gestión económica-financiera de la Cooperativa.</li><li>• Aplicar las políticas, normas y procedimientos establecidos para el Área Financiera.</li><li>• Preparar en coordinación con las diferentes áreas, la proforma presupuestaria anual y sus reformas; y, ejecutar el control, liquidación y evaluación presupuestaria.</li><li>• Planear y programar los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de los planes operativos y de inversión.</li><li>• Determinar las condiciones de contratación de financiamientos que más se ajusten a las necesidades de la Cooperativa.</li><li>• Obtener y administrar los créditos contratados.</li><li>• Velar por la correcta, eficiente, económica y oportuna administración de los recursos materiales y financieros.</li><li>• Responder por la custodia de efectivo, valores, papeles fiduciarios y demás documentos.</li><li>• Establecer, con las demás direcciones el Plan Anual de Adquisiciones y responsabilizarse de proveer a la Cooperativa de los materiales y artículos necesarios que demande el desarrollo de las actividades productivas de mantenimiento, servicios y expansión a través de una adecuada programación de las necesidades que se derivan de dichos planes mediante la aplicación de técnicas que permitan la selección de la mejor posibilidad de compra en los mercados nacionales y extranjeros.</li><li>• Llevar, coordinar y supervisar el desarrollo contable de todas las operaciones</li></ul>	

financieras que efectúa la Empresa de acuerdo a los principios generalmente aceptados y de conformidad con el Sistema Uniforme de Cuentas; así como, la formulación, determinación y análisis de los rendimientos y disponibilidades.

- Intervenir en el desarrollo de: manuales, instructivos y de sistemas administrativos de información y de control interno; y controlar su aplicación y cumplimiento
- Estudiar y analizar la conveniencia de la contratación de las pólizas de seguros de personal, bienes e instalaciones de la Empresa y controlar su cumplimiento.
- Asesora a la Gerencia y Unidades Administrativas sobre aspectos económicos financieros.
- Informar al Gerente del cumplimiento de sus funciones.
- Las demás que le asignare el Gerente, en el ámbito de su competencia.

#### **Características del cargo**

- El puesto requiere de gran responsabilidad y conocimiento de normas y procedimientos financieros que llevará la empresa.
- Responder por equipos a su cargo.
- Responde por el trabajo de su competencia.

#### **Requisitos mínimos**

- Educación: Título universitario de contador público autorizado
- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

**Fuente:** Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

### Manual de funciones Contador general

<b>Denominación del cargo:</b>	Contador General
<b>Departamento:</b>	Contabilidad
<b>Propósito del cargo</b>	Diseñar, implementar y mantener el sistema integrado de contabilidad de la Cooperativa.
<b>Responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.</li><li>• Verificar y depurar cuentas contables.</li><li>• Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.</li><li>• Examinar el valor de los inventarios de mercadería y efectuar ajustes respectivos.</li><li>• Revisar órdenes de cheque de oficina, corroborando los cálculos presentados.</li><li>• Participar en las sesiones del comité de gastos de la Cooperativa.</li><li>• Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo.</li><li>• Asignar y supervisar las tareas y actividades del personal de contabilidad.</li><li>• Verificar que cada uno de sus colaboradores desarrolle en forma correcta las funciones que demanda su puesto de trabajo, capacitándolos constantemente en destrezas técnicas, actitudes y conocimientos.</li><li>• Participar en reuniones de Gerencia Financiera, para el análisis de información.</li></ul>	
<b>Características del cargo</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• El puesto requiere de gran responsabilidad y conocimiento de normas y procedimientos contables que llevará la empresa.</li><li>• Responder por equipos a su cargo.</li><li>• Responde por el trabajo de su competencia.</li></ul>	
<b>Requisitos mínimos</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Educación: Título universitario de contador público autorizado</li><li>• Experiencia: Tres años de experiencia en funciones</li><li>• Adicional: Cursos de capacitación actualizados.</li></ul>	

**Fuente:** Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019



**Manual de funciones Oficial de crédito**

<b>Denominación del cargo:</b> Oficial de Crédito <b>Departamento:</b> Crédito <b>Propósito del cargo</b> Manejar y administrar los crédito que entregan a los socios
<b>Funciones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, organizar, coordinar y controlar la buena marcha de la Dirección del Departamento de crédito;</li> <li>• Elaborar el Plan Anual de Actividades; y, controlar y evaluar su ejecución;</li> <li>• Supervisar los diferentes créditos solicitados por los socios;</li> <li>• Evaluar las solicitudes existentes</li> <li>• Promover mejoras en las actividades de la Cooperativa a través de las recomendaciones pertinentes.</li> <li>• Conocer el marco legal e institucional, normas y procedimientos en que ha de basar la concesión de créditos</li> <li>• Mantener archivos codificados de leyes, reglamentos, resoluciones y disposiciones del Directorio y Gerente, que regulan las actividades crediticias;</li> <li>• Colaborar en el proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como en el de control de gestión, y en la elaboración de las normas conjuntamente con las otras funciones de la Cooperativa;</li> <li>• Examinar y evaluar el cumplimiento de la planificación y pago de los créditos entregados a los socios;</li> <li>• Revisar y evaluar la eficiencia, efectividad y economía con que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros, con oportunidad de verificar las transacciones, registros, informes y estados financieros;</li> <li>• Revisar y evaluar los resultados de las operaciones programadas a fin de determinar si se han alcanzado las metas propuestas;</li> <li>• Formular y proponer al Directorio las estrategias y acciones a seguir por la Cooperativa, en aspectos relacionados con el manejo financiero;</li> </ul> <p>Informar al Directorio y a la Gerencia sobre los resultados de la auditorías y/o exámenes especiales, así como del cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas;</p>
<b>Características del cargo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando, del área de crédito.</li> <li>• Actuar con independencia profesional usando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo.</li> </ul>
<b>Requisitos mínimos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación: Título de Tercer Nivel en Contabilidad o Administración</li> <li>• Experiencia: Cuatro años en funciones similares.</li> </ul>

**Fuente:** Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

## Manual de funciones Jefe de talento humano

<b>Denominación del cargo:</b>	Jefe de Talento humano
<b>Departamento:</b>	Dirección administrativa y de recursos humanos
<b>Propósito del cargo</b>	Elaborar el plan anual de actividades del Departamento de Desarrollo Humanos, en coordinación con el equipo a su cargo; y, controlar y evaluar su ejecución para proceder a la toma de decisiones oportunas;
<b>Funciones</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Programar, organizar, coordinar y controlar la buena marcha del Departamento.</li><li>• Presentar informes periódicos de actividades y los que solicitare el Gerente;</li><li>• Cumplir con las demás actividades que le encomendare el Director Administrativo y con aquellas establecidas por el Gerente.</li><li>• Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del Departamento, optimizando la utilización periódica de los recursos.</li><li>• Controlar que se cumplan las políticas establecidas para la contratación del personal de acuerdo a la legislación vigente.</li><li>• Coordinar la organización de los concursos de oposición y méritos para ingreso a la Institución de los casos que aplique de acuerdo a la legislación vigente.</li><li>• Entrevistar al personal por ingreso, ajuste, revisión periódica y salida.</li><li>• Proporcionar orientación y consejo al personal de la Institución.</li><li>• Responsable final por la contratación, ajuste de remuneraciones, traslados y salida del personal de la Institución.</li><li>• Coordinar los controles de personal, incluyendo la integridad de los expedientes, los índices de rotación, seguridad, movilidad y demás aplicables.</li><li>• Realizar auditoria periódicas de personal.</li><li>• Coordinar y controlar el proceso y pago de las nóminas del personal y aportaciones al IESS de acuerdo al régimen laboral y legislación vigente.</li><li>• Controlar la puntualidad, el ausentismo y las faltas del personal.</li><li>• Coordinar el control y aplicación de las políticas de la institución en general.</li><li>• Planificar y coordinar programas de capacitación anualmente para el personal de la Cooperativa.</li><li>• Elaborar Informe mensual de actividades.</li><li>• Controlar que se efectúen las evaluaciones periódicas para el personal de la Instrucción que dictamine la legislación vigente.</li><li>• Controlar las estadísticas sobre riesgos ocupacionales que mantenga la Institución.</li><li>• Planificar y Organizar Sistemas de mejoramiento que contribuyan a crear un clima laboral y de salud óptimo para los colaboradores de la Institución.</li></ul>	
<b>Características del cargo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando, del área administrativa y de recursos humanos.</li><li>• Actuar con independencia profesional usando su criterio para la solución de</li></ul>	

los problemas inherentes al cargo.

**Requisitos mínimos**

- Educación: Título de Tercer Nivel en Ingeniería Comercial
- Experiencia: Cuatro años en funciones similares.

**Fuente:** Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

### Manual de funciones Jefe de operaciones

<b>Denominación del cargo:</b>	Jefe de Operaciones
<b>Departamento:</b>	Operaciones
<b>Propósito del cargo</b>	Administrar y controlar las distintas operaciones que se llevan a cabo de parte de ventanillas y atención a los socios de la Cooperativa
<b>Responsabilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar e impartir instrucciones de carácter operativo para brindar un adecuado servicio, en ventanilla y en los diferentes canales de atención de la Cooperativa, en el ámbito de su competencia.</li><li>• Administrar y supervisar el servicio de abastecimiento de efectivo en ventanilla y Cajeros Automáticos.</li><li>• Evaluar, en coordinación con las unidades orgánicas a su cargo, la eficiencia y competitividad de las actividades que se efectúan al interior de su Departamento.</li><li>• Normar aspectos operativos para la gestión de numerario en ventanilla, a fin que se cumpla con lo establecido por el Ente Emisor.</li><li>• Instruir a las Empresas Transportadoras de Valores, en el ámbito de su competencia, sobre los lineamientos para los servicios de procesamiento de numerario (recuento, depuración, verificación y otros) que se requieran.</li><li>• Coordinar y ejecutar con las áreas pertinentes de la Cooperativa, las actividades de capacitación relativas al adecuado conocimiento del numerario, características de seguridad, nuevas emisiones, entre otros.</li></ul>	
<b>Características del cargo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidad en el manejo de los recursos financieros que se les confía.</li><li>• Controlar el personal que se desempeña en ventanilla.</li></ul>	
<b>Requisitos mínimos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Educación: Título universitario en contabilidad o en Banca y Finanzas</li><li>• Experiencia: Tres años de experiencia en funciones</li><li>• Adicional: Cursos de capacitación actualizados.</li></ul>	

**Fuente:** Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

## Manual de funciones Cajero

<b>Denominación del cargo:</b>	Cajero
<b>Departamento:</b>	Operaciones
<b>Propósito del cargo</b>	Realizar la recepción de los depósitos de los socios de la Cooperativa
<b>Responsabilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, planillas de control (planilla de ingreso por caja) y otros documentos de valor.</li><li>• Paga sueldos, salarios, jornadas y otros conceptos.</li><li>• Lleva control de cheques a pagar, recibos de pago y otros.</li><li>• Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.</li><li>• Realiza depósitos bancarios.</li><li>• Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja.</li><li>• Realiza arqueos de caja.</li><li>• Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja.</li><li>• Chequea que los montos de los recibos de ingreso por caja y depósitos bancarios coincidan.</li><li>• Realiza conteos diarios de depósitos bancarios, dinero en efectivo, total de pestañas, etc.</li><li>• Atiende a las personas que solicitan información.</li><li>• Lleva el registro y control de los movimientos de caja.</li><li>• Transcribe y accesa información operando un microcomputador.</li><li>• Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.</li><li>• Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li><li>• Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</li><li>• Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li></ul>	
<b>Características del cargo</b> <p>El puesto requiere de gran responsabilidad y conocimiento de normas y procedimientos contables que llevará la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Responder por equipos a su cargo.</li><li>• Responde por el recurso económico a su cargo.</li></ul>	
<b>Requisitos mínimos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Educación: Tener estudios superiores y experiencia en el manejo de recursos económicos</li><li>• Experiencia: Tres años de experiencia en funciones<ul style="list-style-type: none"><li>• Adicional: Cursos de capacitación actualizados.</li></ul></li></ul>	

**Fuente:** Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

## Manual de funciones Auditor interno

<b>Denominación del cargo:</b>	Auditor interno
<b>Departamento:</b>	Auditoría
<b>Propósito del cargo</b>	Emitir informes de auditoría conteniendo una opinión independiente sobre el grado de cumplimiento y eficacia de los sistemas de administración y de los instrumentos de control interno
<b>Responsabilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar el plan estratégico y el plan operativo anual de la dirección de Auditoría Interna, así como su seguimiento, de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente.</li><li>• Evaluar la eficacia de los sistemas de administración y de los instrumentos de control interno incorporado a ellos, así como el grado de cumplimiento de las normas que regulan estos sistemas.</li><li>• Determinar la confiabilidad de los registros y estados financieros de acuerdo a las disposiciones legales y normativa aplicable.</li><li>• Evaluar la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones, actividades, unidades organizaciones o programas respecto a indicadores apropiados para la Cooperativa.</li><li>• Velar por el cumplimiento del ordenamiento jurídico y otras normas legales aplicables y obligaciones contractuales.</li><li>• Determinar el grado de implantación de las recomendaciones emitidas en sus informes y de las firmas privadas de auditoría.</li><li>• Evaluar el control interno de la Cooperativa para la salvaguarda y protección de los activos y patrimonio de la institución.</li><li>• Evaluar la gestión de los recursos de tecnología de información y comunicación de la Cooperativa.</li></ul>	
<b>Características del cargo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Supervisión y control del trabajo desempeñado en la Cooperativa.</li><li>• Brindar la mejor atención a los clientes en cuanto al servicio prestado.</li><li>• Mejorar la eficiencia y eficacia administrativa de la Cooperativa</li></ul>	
<b>Requisitos mínimos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Educación: Título universitario en contabilidad</li><li>• Experiencia: Tres años de experiencia en funciones</li><li>• Adicional: Cursos de capacitación actualizados.</li></ul>	

**Fuente:** Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

### **3.3.6 Productos y Servicios**

A través de los años de continuo trabajo la Cooperativa Minga ha desarrollado varios productos y servicios para satisfacer las necesidades de los socios, es así que ponemos a tu disposición lo siguiente.

#### **3.3.6.1 Productos de Ahorro**

##### **Inverminga**

La manera más segura de sacarle provecho a su dinero, no guarde su dinero en el colchónbank, invierta en minga Ltda., y obtenga las mejores tasas de interés del mercado. Inverminga le beneficia con mayor seguridad y mejor rentabilidad.

##### **Beneficios**

- Seguridad y rentabilidad.
- Al vencimiento del plazo, usted recibe los intereses acreditados a su cuenta.
- Usted elige el plazo de la inversión, mínimo 30 días.
- Tasas competitivas en función al monto o plazo.
- Puede acceder a un crédito de igual o menor valor que su inversión.
- Monto mínimo \$200 dólares.

##### **Requisitos**

- Copia de cedula de identidad y papeleta de votación.
- Copia de una planilla de cualquiera de sus servicios básicos, luz, agua, teléfono de su domicilio.
- Una foto tamaño carnet.

##### **MingaMirak**

Dinero que crece. Ahorra pensando en tu futuro, aprovisiona y anticipe las circunstancias inesperadas de la vida.

## **Beneficios**

- Programe sus ahorros e incrementa su rentabilidad.
- Ahorro acumulado a una tasa de interés preferencial.
- Usted elige el tiempo que desea ahorrar.
- Acreditación mensual de los intereses ganados.
- Puede realizar depósitos diarios, semanales o mensuales.
- Monto mínimo mensual \$20

## **Requisitos**

- Copia de cedula de identidad y papeleta de votación.
- Copia de una planilla de cualquiera de sus servicios básicos, luz, agua, teléfono de su domicilio.
- Una foto tamaño carnet.
- Costo de apertura: \$11
- Firmar el contrato de ahorro programado MINGA MIRAK.

## **MinguiAhorro**

Porque los niños también son Minga, fomentamos la cultura del ahorro en Niños y Niñas entre los 0 a 15 años y tus fondos estarán disponibles en tu cuenta al momento que lo solicites. Si le enseña a ahorrar le enseña a triunfar.

- Ahorra desde \$1 (un dólar) diario.
- Fondos disponibles en todo momento.
- Fomentamos la cultura del ahorro en los niños.

## **Requisitos**

- Copia de cedula de identidad y papeleta de votación del representante.
- Copia de cedula del titular de la cuenta.
- Copia de una planilla de cualquiera de sus servicios básicos, luz, agua, teléfono.
- Una foto tamaño carnet.
- Costo de apertura: \$6



## **Mi Sueño**

Mi sueño te ayuda a alcanzar tus objetivos a corto plazo, empieza a soñar y nosotros te asesoramos cómo lograrlo en un tiempo acorde a tus posibilidades y sin la necesidad de recurrir a créditos. Tiene un sueño hazlo realidad con Minga Ltda.

### **Beneficios**

- Depósito a plazo fijo con incremento de capital periódico para alcanzar un sueño.
- Usted programa el monto y tiempo por el que desea ahorrar.
- Una vez acumulado el 50% del costo de su sueño puede acceder al financiamiento del valor restante.
- Al vencimiento del plazo, usted recibe los intereses acreditados a su cuenta.
- Asesoramiento directo para la planificación de sus ahorros a fin de que pueda alcanzar sus objetivos en un plazo de tiempo acorde a sus posibilidades, sin recurrir a un crédito.

### **Requisitos**

- Copia de cedula de identidad y papeleta de votación.
- Una foto tamaño carnet.
- Copia de una planilla de cualquiera de sus servicios básicos, luz, agua, teléfono de su domicilio.
- Costo de apertura: \$1

## **Mi Organización**

Al abrir una cuenta Mi organización, empiezas a mantener tus ahorros seguros y al mismo tiempo disfrutas de los múltiples beneficios que minga te ofrece a ti y a todo el grupo de personas que integran tu organización

### **Beneficios**

- Cuenta de ahorros diseñada para todo tipo de organizaciones de hecho o de derecho.
- Controle con mayor eficiencia los movimientos económicos de su organización.
- Tendrá la opción de emitir órdenes de pago tipo cheques para la cancelación de valores a sus proveedores.

- Realice transferencias interbancarias en lugar de movilizar su dinero en efectivo.
- Acceda a créditos grupales para todos los integrantes de su organización.
- Servicio de asistencia y asesoramiento en temas financieros.
- Controle los movimientos económicos de su organización desde nuestros canales habilitados en la web.

### **Requisitos**

- Copia del RUC.
- Copias de cedula de representantes (Presidente y Tesorero de la organización).
- Acta de constitución (nombre y demás características de la Organización).
- Nombramiento de los representantes de la organización.
- Planilla de servicios básicos.
- Monto de apertura \$11.

### **3.3.7 Productos de Crédito**

#### **CrediMóvil**

Nos Movemos por ti con CrediMóvil de Cooperativa Minga llegamos hasta donde tu estas, y mediante la última tecnología te damos el crédito o activamos tu ahorro más rápido, más seguro.

- Deposite desde su lugar de trabajo o domicilio y evite riesgos en el traslado de sus valores.
- Efectúe sin demora sus transacciones financieras.
- Acumule sus fondos y gane intereses.
- Realice retiros de efectivo en cualquiera de nuestras agencias a nivel nacional.
- Disponga de su dinero en la red de cajeros automáticos Banred.
- Realice los trámites de su crédito credimovil desde su lugar de trabajo.

#### **MingaRoles**

Si recibes tu sueldo a través de minga Ltda. Ya estas disfrutando del beneficio de acceder a un crédito con todas las facilidades que no te imaginabas, y en cómodas cuotas mensuales.

## **Beneficios**

- Cuenta de ahorros diseñada para personas naturales bajo dependencia laboral.
- Realice transferencias interbancarias a nivel nacional.
- Acceda a créditos con tasas preferenciales.
- Controle sus movimientos económicos desde nuestros canales habilitados en la web.
- Obtenga su tarjeta de débito Mingacard.

## **Microcréditos**

El objetivo del Microcrédito es impulsar el desarrollo económico de las personas a través de un crédito que va dirigido a pequeños y medianos negocios sean estos formales e informales, generando de esta manera el desarrollo de la provincia y el país.

- Valor: Desde \$ 200 hasta \$ 20.000
- Garantía: Personal, Hipotecaria, Prendaria (compra de vehículo nuevo). En dependencia del monto
- Dividendos: Semanales, Quincenales o Mensuales
- Tasa Interés: Tasa Máxima Convencional Vigente del Banco Central

## **Requisitos**

- Cédula de identidad y papeleta de votación socio y cónyuge.
- Cédula de identidad y papeleta de votación del garante(s) y cónyuge.
- RUC, Patente, Permios de funcionamiento o cualquier documento que justifique el negocio (socio y garante).
- Copia del servicio básico actual (socio y garante).
- Copia del Impuesto Predial de la vivienda (socio y garante).
- Apertura de cuenta de ahorros.
- Copia de la escritura del bien a hipotecar (en caso de ser hipotecario).
- Certificado de gravámenes actualizados, copia de la cédula de los dueños del Predio
- (en caso de ser hipotecario)

## **Ventajas**

- Puede ser destinado para cualquier necesidad del socio.
- El crédito se tramita en 48 horas.
- Requisitos flexibles.
- Se puede realizar abonos al capital o cancelación total del crédito.

### *3.3.7.1 Otros Servicios*

## **MingaCard**

Dinero en tus manos las 24 horas del día, la manera más sencilla y segura para disponer de tu dinero a cualquier día y hora a través la red de cajeros automáticos más grande en todo el país.

## **Beneficios**

- Disponga de dinero las 24 horas del día.
- Retire su dinero en cualquier cajero en todo el país.
- Principio del formulario

## **MingaMático**

Esta es la nueva red de cajeros automáticos mediante la cual puedes disponer de tu dinero en cualquier momento.

Disponibilidad de su dinero en cualquier momento.

## **MingaOnline**

- Siempre conectados
- Tu Cooperativa Minga a tan solo un click de distancia.

## **Beneficios**

- Revisar tu estado económico.

- Información sobre movimientos diarios.
- Consultar tablas de amortizaciones canceladas y por cancelar.
- Consultar la fecha y el valor de la próxima cuota de su crédito vigente.
- Acceda a créditos en línea.

### **MingaMóvil**

Descubre la nueva aplicación Minga-Móvil para teléfonos inteligentes y tablets con sistema Androide, en donde podrás acceder a varios servicios, disponibles en idioma Kichwa y español.

### **Beneficios Pasos para ingresar**

- Podrás consultar saldos, créditos, inversiones.
- Podrás realizar transferencias, compra de tiempo aire y mucho más.
- Y todo desde tu Smartphone o Tablet.

### **3.4 Implementación de la propuesta**

La cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., realiza un proceso de análisis al cliente para otorgar un Crédito desde el punto de vista de su economía, la parte financiera y la serie de garantías que éste debe tener para ser acreedor de un préstamo; si el socio cumple con los requisitos requeridos califica para que se genere los documentos de respaldo; caso contrario ahí culmina el proceso de concesión de crédito.

Al ser calificado como sujeto de crédito se generan los documentos de respaldo y se procede con la legalización correspondiente, se registra y se transfiere los recursos a la cuenta del socio; para posteriormente hacerle el seguimiento necesario dentro de la unidad de cartera culminando así de esta manera el proceso de entregar un MICROCRÉDITO, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

### **EL CRÉDITO**

La palabra crédito, tiene un amplio significado, su origen se encuentra en el vocablo de Creer, dar fe, confianza, ofrecer las facilidades de crédito básicamente consiste en la entrega de un bien, servicio a cambio de la promesa de su restitución a buen pago a futuro.

## **CARTERA VENCIDA**

Cuenta, parte del Activo, valores que no se han recaudado, constituidos por los documentos y en general por todos los créditos, que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento.

### **3.5 Diagnóstico**

#### **3.5.1 Diagnóstico del área de Créditos**

En el Departamento de crédito se realiza las siguientes actividades en beneficio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

- Realizar un análisis de los créditos en proceso de otorgamiento.
- Controlar los documentos que correspondan al Departamento.
- Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y verificar su registro.
- Autorizar los créditos y ampliación de los mismos a favor de los clientes.
- Efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos.
- Programar, controlar, supervisar las actividades de los asesores de crédito.
- Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados y concesionario.

Se realizó una revisión del Reglamentos de Créditos y Cobranza, en la cual se pudo constatar que el Reglamento no se encuentra actualizado.

También hemos realizado una revisión de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, los Factores internos y externos de la Institución. La cual se presenta a continuación.

**Tabla 21-3:** Análisis Foda Factores Internos

<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La ubicación que tiene la Cooperativa Minga Ltda., en Riobamba genera satisfacción en sus clientes ya que se encuentra en la parte céntrica del cantón y es de fácil acceso para ellos.</li> <li>➤ La variedad de servicios que ofrece por medio de otras entidades le permite ser atractivo para los clientes ya que encuentran ahí un lugar donde puedan hacer diversos tipos de transacciones.</li> <li>➤ El programa de software contable utilizado para el registro de crédito es práctico y eficiente.</li> <li>➤ Las tasas de interés que ofrece al mercado son competitivas.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ No contar con toda la información necesaria para el análisis de crédito puede producir que el proceso de análisis realizado por el sistema no se ejecute eficientemente.</li> <li>❖ El no tener un personal numéricamente suficiente y con bajo grado de capacitación hace que las operaciones de crédito sean más deficientes.</li> <li>❖ La falta de control y seguimiento de la cartera de los clientes que tienen crédito hace que mantengan un alto nivel de morosidad.</li> <li>❖ La baja inversión en publicidad no permite que la cooperativa capte más clientes, por cuanto no genera confiabilidad.</li> </ul>

**Fuente:** Coac Minga Ltda.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

**Tabla 22-3:** Análisis Foda Factores Externos

<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Baja competencia en el mercado en cuanto a nivel de cooperativas de ahorro y crédito.</li> <li>➤ Alto nivel de comerciantes y agricultores en el mercado que necesitan de un financiamiento para sacar su negocio adelante.</li> <li>➤ Convenios con otras instituciones que permite dar servicios adicionales a la cooperativa.</li> <li>➤ Crecimiento constante de la población.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La crisis económica actual hace que los clientes tengan dificultades para acceder a un crédito, o a cumplir puntualmente con el pago del mismo.</li> <li>❖ Las leyes actuales del sistema financiero.</li> <li>❖ Las pocas plazas de trabajo en el mercado afectan a la economía del cantón lo cual no permite que la población pueda tener buenos ingresos.</li> <li>❖ Las temporadas invernales o fenómenos naturales no permiten que los agricultores puedan producir sus tierras y por ende no invierten en las mismas.</li> </ul>

**Fuente:** Coac Minga Ltda.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

### 3.5.2 Diagnóstico del área de Cobranza

En el Departamento de cobranza que está conformado por los asesores de créditos se realiza las siguientes actividades en beneficio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

- Investigación a los clientes que solicitan el crédito.
- Controlar la cartera vencida de la Cooperativa
- Seguimiento a los clientes en mora.

Se realizó una revisión de Resumen General de Saldos para la verificación del porcentaje de morosidad en los años anteriores, el monto y los clientes que conforman la cartera de crédito a diciembre, a continuación, tenemos:

**Tabla 23-3: Porcentaje De Morosidad**

<b>PORCENTAJE DE MOROSIDAD AL CIERRE DE CARTERA DE CADA AÑO</b>		
<b>AÑO 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>
2%	82%	40%

**Fuente:** Coac Minga Ltda. Resumen General de Saldos.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

**Tabla 24-3: Saldos De La Cartera Vigente Y Vencida**

<b>SALDOS DE LA CARTERA VIGENTE Y VENCIDA</b>	
Saldo de la cartera vigente	366,406,59
Saldo de cartera vencida	1310394
Saldo general de la cartera	3304620,2
% de la Cartera Vencida	40%

**Fuente:** Coac Minga Ltda. Resumen General de Saldos.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019



### 3.6 Estrategias para recuperar la cartera vencida

**Tabla 25-3:** Formulación de estrategias

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS
Ofrecer a la Institución de una herramienta que permita elevar los niveles de recuperación de cartera vencida, en base a un diseño de estrategias de cobranza para una recaudación eficiente de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.	Mejorar los procesos realizados para la concesión de créditos con el fin de obtener un adecuado control de la cartera de clientes deudores.	Renovar y actualizar las políticas y reglamentos de créditos actuales. Implementar procesos de otorgación de crédito eficiente que permita la correcta evaluación de los mismos.
	Disminuir el nivel de cartera vencida aplicando una buena gestión de cobranzas.	Aplicar técnicas eficientes de cobranza para la recuperación de la cartera. Dar seguimiento a los créditos otorgados. Realizar diferentes notificaciones a los clientes en mora. Renegociación de la deuda.
	Captar nuevos socios para poder incrementar el número de depósitos o captaciones.	Realizar cuñas publicitarias utilizando los medios de comunicación del cantón para difundir los beneficios que brinda la cooperativa. Ofrecer servicios adicionales de asesoramiento a los clientes en cuanto a la inversión de su dinero en el destino establecido.
	Mejorar la calidad de trabajo realizado por el personal del área de créditos de manera que esté capacitado para efectuar un desarrollo eficaz de los procesos crediticios.	Capacitar correctamente al personal en el manejo de los procesos crediticios para que sean llevados de forma eficiente y eficaz. Evaluar periódicamente el trabajo que realiza el personal del área de crédito.

**Fuente:** Análisis de las estrategias.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

### ***3.6.1 Dar seguimientos a los Créditos Otorgados***

Los Asesores de créditos son los encargados de supervisar y controlar la recuperación de los préstamos otorgados, ya que poseen toda la información de los clientes y fue quien guio la solicitud y recomendó la operación crediticia, por ello debe hacer un seguimiento constante al cliente para constatar que su fuente de pago este en normal desarrollo. Igualmente, la Jefatura de crédito debe dar seguimiento constante sobre las acciones que realicen los oficiales de crédito para la recuperación de la cartera.

### ***3.6.2 Notificaciones a los deudores realizando llamadas telefónicas, visitas a los deudores y garantes.***

La notificación se lo realizara mediante llamadas telefónicas los primeros días, las visitas a los clientes se los realizara a partir de los 5 días de vencimiento de una obligación, la unidad de cobranza, bajo la supervisión del Gerente, requerirán al deudor principal, el pago puntual del préstamo o del dividendo.

### ***3.6.3 Renegociación de la deuda***

Dentro de los 60 días posteriores al vencimiento de una obligación, los oficiales de créditos serán los encargados de la recuperación, a partir del día 61 al día 90 de vencido será la responsabilidad de los oficiales de recuperación, sin que esto implique deslindar de responsabilidad a los oficiales comerciales generadores de crédito. Cumplirán las acciones extrajudiciales de cobro que se estipulen en las estrategias de Recuperación o Cobranza.

### ***3.6.4 Convenios de financiamiento de capital de trabajo con unidades financieras del estado.***

Para el financiamiento del capital de trabajo las Instituciones solicitadas serán El Fondo de Desarrollo Micro empresarial (FODEMI), Corporación Financiera Nacional (CFN) Cooperativa desarrollo de los pueblos (CODESARROLLO), El Banco Nacional de Fomento.

## ESTRATEGIAS Y EVENTOS A DESARROLLARSE

**Tabla 26-3:** Mejorar los procesos realizados para la concesión de créditos con el fin de obtener un adecuado control de la cartera de clientes deudores.

Nº	ESTRATEGIAS	EVENTOS A DESARROLLARSE	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
1	Renovar y actualizar las políticas de créditos actuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisar las políticas y Reglamentos de crédito actuales una por una.</li> <li>✓ Identificar los cambios a realizarse.</li> <li>✓ Replantear las políticas existentes.</li> <li>✓ Aprobación y aplicación de parte de la COACS.</li> </ul>	<p>Elaborado por: de la tesis</p> <p>Gerente de la Cooperativa</p> <p>Consejo de Vigilancia.</p>	Control adecuado de las operaciones crediticias.
2	Implementar un proceso de otorgación de crédito eficiente que permita la correcta evaluación de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluación de los procesos de otorgación actual.</li> <li>✓ Presentar la propuesta realizada ante los directivos.</li> <li>✓ Aplicación del nuevo proceso de otorgación de créditos a los clientes.</li> </ul>	<p>Elaborado por: de la tesis</p> <p>Gerente de la Cooperativa</p> <p>Consejo de Vigilancia. Departamento de Crédito.</p>	Realización de un proceso eficiente para la selección y otorgación de créditos.

**Fuente:** Análisis de los objetivos propuestos.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

**Tabla 27-3:** Disminuir el nivel de cartera vencida aplicando una buena gestión de cobranzas.

Nº	ESTRATEGIAS	EVENTOS A DESARROLLARSE	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
1	Aplicar técnicas eficientes de cobranza para la recuperación de la cartera vencida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Observar los procesos de cobranzas actuales</li> <li>✓ Presentar la propuesta de un nuevo sistema de cobranzas.</li> <li>✓ Aprobación y aplicación del nuevo sistema de cobranzas.</li> </ul>	<p>Elaborado por:</p> <p>Gerente</p> <p>Jefe de Crédito</p> <p>Oficial de Crédito.</p>	Nivel bajo de Cartera vencida.
2	Ofrecer otras formas de pago, en caso de que los clientes no puedan pagar en su momento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aplicar técnicas eficientes de cobranza para la recuperación de la cartera.</li> <li>✓ Dar seguimiento a los créditos otorgados.</li> <li>✓ Realizar diferentes notificaciones a los clientes en mora.</li> <li>✓ Renegociación de la deuda.</li> </ul>	<p>Gerente</p> <p>Jefe de Crédito</p> <p>Oficial de Crédito</p>	Nivel bajo de Cartera vencida.

**Fuente:** Análisis de los objetivos propuestos.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

**Tabla 28-3:** Captar nuevos socios para poder incrementar el número de depósitos o captaciones.

Nº	ESTRATEGIAS	EVENTOS A DESARROLLARSE	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
1	Realizar publicidades utilizando los medios de comunicación del cantón para difundir los beneficios que brinda la cooperativa.	<p>Publicidad en los medios de comunicación del cantón.</p> <p>Entrega de afiches y hojas volantes en las instalaciones de la COAC y en los negocios del cantón.</p> <p>Actualizar e ingresar la información en la página web de la COACSS.</p>	<p>Departamento de Marketing.</p> <p>Jefe de Crédito</p> <p>Oficial de Crédito</p> <p>Cajeros.</p>	Incremento De los clientes en la COAC
2	Ofrecer servicios adicionales de asesoramiento a los clientes en cuanto a la inversión de su dinero en el destino establecido	<p>Invitación a los clientes a las charlas de capacitación.</p> <p>Planificación de las charlas.</p> <p>Visitas a los socios</p>	<p>Jefe de Crédito.</p> <p>Oficial de Crédito.</p>	Buen direccionamiento de los créditos y del dinero de la COACS.

**Fuente:** Análisis de los objetivos propuestos.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

**Tabla 29-3:** Mejorar la calidad de trabajo realizado por el personal del área de crédito de manera que esté capacitado para efectuar un desarrollo eficaz de los procesos crediticios.

N º	ESTRATEGIAS	EVENTOS A DESARROLLARSE	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
1	Capacitar correctamente al personal en el manejo de los procesos crediticios para que sean llevados de forma eficiente y eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contactar a proveedores de seminarios y cursos de capacitación de temas relacionados al área de crédito.</li> <li>✓ Organizar los días y fecha de los seminarios.</li> </ul>	Gerente de la COACS.	Personal altamente capacitado obteniendo como resultado un buen servicio a los clientes.
2	Evaluar periódicamente el trabajo que realiza el personal del área de crédito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación de las metas que se deberán cumplir de forma mensual.</li> <li>✓ Entrega de incentivos por el buen desempeño laboral.</li> </ul>	Gerente  Jefe de Crédito  Jefe de Crédito	Buen control del desempeño laboral de los oficiales de crédito.

**Fuente:** Análisis de los objetivos propuestos.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

## DESARROLLO DE ESTRATEGIAS MEDIANTE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS

Mejorar los procesos realizados para la concesión de créditos con el fin de obtener un adecuado control de la cartera de clientes deudores.

### ESTRATEGIAS:

**E1.- Renovar y actualizar las políticas de créditos actuales.** Lo cual se detalla a continuación:

#### a) **Ámbito de Aplicación**

Las políticas de crédito deben establecer normas específicas para este servicio, y establece las pautas para la gestión de créditos Microcréditos, Emergentes, Educativos, Asociativos

Entendiéndose a cada uno de estos como:

**Crédito Microcréditos.** -Se entiende por microcrédito a todos aquellos otorgados a clientes, cuyo financiamiento se las diversas actividades que realizan como el comercio, agricultura, ganadería y la industria.

**Crédito de Emergentes.** -Son créditos otorgados a clientes que tengan como destino casos emergentes puede ser por enfermedades, la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, cuya fuente de financiamiento son sus ingresos promedios mensuales.

**Crédito de Educativos.** -Son los créditos designados para las personas que decidan estudiar, y necesitan para pagar sus estudios.

**Asociativos.** - Tipo de crédito otorgado a las personas que conforman una asociación, es decir pueden reunirse entre 5 o más personas para adquirir el crédito

**b) Límites por sujeto de crédito:** Es el monto máximo que la Cooperativa Minga Ltda., podrá tener como exposición por sujeto de crédito y serán fijadas conforme a las normas prudenciales de cada país, definido en base a:

El patrimonio Técnico constituido de la cooperativa.

Patrimonio del cliente deudor.

### c) Monto de los Créditos

Los montos de los créditos serán designados de acuerdo a la situación económica y la capacidad de pago del solicitante, de acuerdo al siguiente.

**Tabla 30-3:** Monto y plazo de credito.

CONDICIONES DEL MONTO Y PLAZO POR TIPO DE CREDITO			
	Monto Máx.	Plazo Máx. (M)	Tasa
COMERCIAL	\$ 50,000.00	48	10.67%
PRIORITARIO	\$ 30,000.00	54	15.20%
VIVIENDA	\$ 50,000.00	72	10.00%
MICROCREDITO	\$ 40,000.00	66	19.00%

Fuente: Coac Minga Ltda.

Elaborado por: Ortega, J. 2019

**Tabla 31-3:** Condiciones de ahorro

CONDICIONES DE AHORRO			
	Monto Max	Plazo Máx.	Tasa
Ahorro Vista	999,999.99		3.00%
Fondo Reserva 1 año	999,999.99		6.00%
Fondo Reserva 2 años	999,999.99		7.00%
Fondo Reserva 3 años	999,999.99		8.00%

Fuente: Coac Minga Ltda.

Elaborado por: Ortega, J. 2019

### d) Condiciones de ahorro a plazos

Los plazos serán establecidos de acuerdo al flujo económico mensual de cada cliente que se determinará de acuerdo al estudio de crédito previamente realizado y se otorgarán de acuerdo a este tabla:

**Tabla 32-3:** Condiciones de ahorro a plazos.

Ahorro en Base a Monto			CONDICIONES AHORRO A PLAZO FIJO				
			62 días	92 días	122 días	212 días	365 días
200.00	/	2000.00	3.75%	4.35%	4.60%	5.10%	5.85%
2001.00	/	5000.00	3.85%	4.60%	4.85%	5.35%	6.20%
5001.00	/	10000.00	4.00%	5.15%	5.35%	5.85%	7.20%
10001.00	/	20000.00	4.05%	5.25%	6.10%	6.50%	7.35%
20001.00	/	En adelante	4.15%	5.60%	6.35%	6.85%	7.75%
LA COOPERATIVA ASUME EL IMPUESTO A RENDIMIENTOS FINANCIEROS							

Fuente: Coac Minga Ltda.

Elaborado por: Ortega, J. 2019



**e) Forma de pago de los créditos:**

El pago de los créditos será en cuotas de capital más interés en forma diaria, semanal, quincenal o mensual, según lo establezca el comité de crédito, considerando la capacidad de pago del solicitante, también podrá haber créditos con pago al vencimiento del plazo, dependiendo el tipo de inversión.

**f) Reestructuración de créditos**

Se efectuará con un nuevo contrato, a través del cual se modifican las condiciones de crédito establecidas, cambiando ya sea el valor del monto o un nuevo plan de pagos, siempre y cuando el cliente justifique por qué la necesidad de cambiar las políticas iniciales del crédito concedido.

**g) Tasas de interés**

Las tasas de interés fijadas al momento de la otorgación del crédito serán de acuerdo a las tasas vigentes presentadas por el BCE (Banco Central del Ecuador), en el último mes concurrente, solo podrán ser modificadas por decisión conjunta y justificada por el consejo de administración.

**h) Sanciones por retraso o mora**

De registrarse atraso en los pagos, el deudor en mora deberá pagar 1% diario sobre el capital atrasado por cada día de retraso, estos serán contados a partir del día siguiente al vencimiento de la cuota. El comité de crédito podrá declarar al crédito como vencido cumpliendo el siguiente proceso:

Llamar al cliente un día antes al vencimiento de su cuota para recordarle que tiene que hacer el pago.

Llamar al cliente al segundo día del vencimiento de su cuota para notificarle que se encuentra atrasado y que empiezan a aplicarse los costos por mora.

Entregar al cliente la primera notificación escrita al quinto día de su vencimiento, y explicarle los costos que podría asumir si no cancela de forma inmediata.

Entregar al cliente y sus garantes la segunda notificación a los quince días de su vencimiento.

Se entregará la tercera notificación a los treinta días de su vencimiento, notificando que el crédito ya entra en la etapa prejudicial.

A los cuarenta y cinco días se reunirá el comité de crédito y declarará el crédito como vencido y seguidamente se iniciará con los trámites legales correspondientes.

Los costos de llamadas, notificación, prejudicial y judicial deberán ser asumidos por los clientes.

El Gerente General será la persona responsable de presentar la propuesta y modificación de las políticas y reglamento de crédito ante el Consejo de Administración, el cual se encargará de la aprobación.

Se deberá efectuar un monitoreo continuo en cuanto a la aceptación de los productos ofrecidos para evaluar si estos cumplen o no con los requerimientos de los clientes y satisfacen sus necesidades, tomando en cuenta algunos aspectos como montos, plazos, amortización, etc. En caso contrario se deberán hacer los cambios respectivos de manera que se logre conseguir la satisfacción del cliente. Las modificaciones de los productos que ofrece la Cooperativa deberán ser aprobadas por el Consejo de Administración mediante un informe presentado por el Gerente y el departamento de crédito adjuntando su respectiva justificación y expectativas de mejora.

**E2.- Implementar un proceso de otorgación de crédito eficiente que permita la correcta evaluación de los mismos.** El otorgamiento de un crédito debe estar determinado por la capacidad de pago que tiene el cliente que lo solicita, la justificación de sus ingresos y sus referencias crediticias para lo cual debe considerarse los siguientes pasos para evaluar si es factible o no la entrega de los mismos.

**Paso 1.- Recepción de la solicitud de crédito y la respectiva documentación.** Se debe hacer la recepción de la solicitud de crédito debidamente llenada según como lo indique su formato, es importante que se especifique claramente todos sus datos personales, referencias y bienes muebles.

**Paso 2.-Verificación de los datos** Primeramente hay que receptar la información general del solicitante que corresponde a: nombres, edad, dirección, estado civil, actividad económica, nacionalidad, profesión si la tuviere, estado patrimonial, referencias, etc.

- **Central de Riesgos**

Para comprobar si la información expuesta por el cliente es verídica, es necesario entrar a la central de riesgos por medio del Sistema Credireport, que brinda toda la información del solicitante rescatado por medio de la Superintendencia de Bancos, donde nos indica si el cliente tiene deudas pendientes y su tipo de calificación, de esto depende si puede obtener o no el crédito. Si el cliente tiene calificación de tipo C, D, E en adelante se suspende la otorgación del crédito y queda declarado como insolvente.

- **Verificación del Domicilio**

Es necesario realizar la respectiva visita domiciliaria tanto en su vivienda como en su negocio o trabajo actual, incluyendo a los garantes si los tuviere, tomando en cuenta los siguientes parámetros

**En la vivienda.** -Confirmar si es exactamente la casa donde reside actualmente y si es el propietario legítimo de la misma con documentos que certifiquen la información, así como también inspeccionar de forma objetiva todos los bienes muebles e inmuebles que posee.

**En su negocio.** -Si es dueño de su negocio propio es necesario verificar el tiempo de antigüedad, su trayectoria y experiencia, el tamaño, la mercadería que comercializa, la capacidad que tiene para generar ingresos, flujos de efectivo, en caso de que sea productor las maquinas que posee, si tiene trabajadores a cargo y el sí existe demanda de sus productos.

**En su trabajo actual.** -Si se trata de personas asalariadas, visitar el lugar y el área de trabajo donde labora, verificar el tiempo de estabilidad laboral, su capacidad para generar ingresos y cuantas personas tiene a cargo. Con todos estos datos podremos identificar y precisar la primera fuente de repago que tiene el cliente para cancelar el crédito, en base a su capacidad real de endeudamiento y la habilidad que tenga para soportar pérdidas en función del préstamo solicitado. Hay que tomar en cuenta que la dirección domiciliaria tanto de la vivienda como el negocio o sitio de trabajo no sean en sectores peligrosos o de difícil acceso, caso contrario entraría en observación para la calificación del crédito.

**Paso 3.- Primera Entrevista de Crédito.** La primera entrevista de crédito es el factor clave para poder obtener la mayor cantidad posible de información del solicitante tales como:

- **Propósitos del solicitante en cuanto al monto y su destino.** -En este punto el solicitante debe detallar primeramente cual es el monto que va a solicitar, en que tiempo lo piensa pagar y en que va a invertir el dinero, explicar claramente de que se trata el negocio y como funciona si ese fuera el caso, o si es para consumo, exponer los motivos de la deuda y como la piensa cubrir con sus ingresos. Todo esto también depende del trabajo que realice el oficial de crédito cuando realice la entrevista.
- **Las Fuentes de Repago.** -Aquí el solicitante debe detallar con números cuanto suma sus ingresos mensuales, como piensa cubrir el monto de la deuda y sus gastos familiares, explicar cuáles son sus fuentes principales de financiamiento, y otras con las que puede contar de forma secundaria, si se trata de comerciantes o agricultores también es importante conocer cuáles son sus proveedores.

No es recomendable conceder créditos en donde la primera fuente de repago es la garantía presentada, ya que la garantía solo es un requisito del préstamo que ayuda a fortalecer las debilidades de su capital mas no a cubrir el pago mismo de la deuda, y los riesgos propios de carácter crediticio, no pueden ser cubiertos por una garantía por más real que esta sea. Hay que tener en cuenta siempre que nunca una buena garantía puede convertir un préstamo deficiente en un buen préstamo.

**Evaluación del Entorno y sus condiciones.** -Es importante evaluar junto con el solicitante los riesgos asociados alrededor de las personas, empresas, o negocios, que puedan influir en la generación de ingresos y flujos de efectivo ocasionados por factores económicos, sociales, políticos, climáticos, ecológicos, del mercado o laborales que se puedan presentar en el futuro del plazo del préstamo.

El solicitante debe detallar cuál de estos factores lo han afectado anteriormente y que podrían volver afectarlo en un futuro.

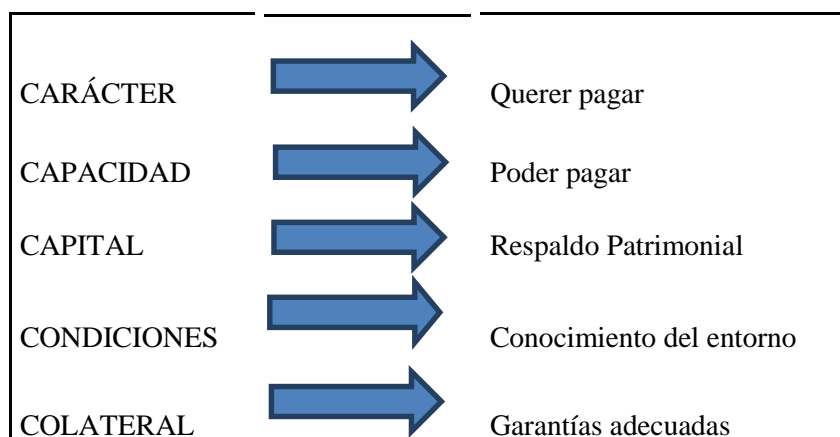
- **Evaluar el nivel de confianza**

Todo crédito por más simple y confiable que parezca tiene su grado de riesgo, por eso también es importante evaluar la actitud del solicitante, como muchas veces se dice la primera impresión es la que cuenta y el oficial de crédito debe estar preparado para examinar las actitudes del cliente es decir contar con carácter crediticio para tratar de identificar el deseo de pagar del prestatario y las características morales y éticas que posea, ya que el análisis de crédito no nos permite decretar que en un futuro sea el 100% exitoso pero si nos permite disminuir riesgos. No

se debe pasar por alto las anteriores experiencias crediticias de los solicitantes, si la han tenido porque puede que haya cumplido con la totalidad de la deuda, pero uno no sabe si era cumplido en los pagos.

- **Evaluación final del sujeto de crédito**

**EN RESUMEN, LA PERSONA SUJETA DE CRÉDITO DEBE CUMPLIR CON LAS CINCO “C” DEL CRÉDITO:**



**Gráfico 21-3:** Las cinco “C” del crédito.

**Fuente:** Investigación Procesos de Créditos.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

**Paso 4.- Verificación de Experiencias Bancarias o Comerciales.** Es importante conocer también si los clientes al mismo tiempo que están solicitando un crédito en la cooperativa tienen deudas pendientes con otras instituciones financieras o casas comerciales o peor aún si mantienen créditos con terceras personas que trabajan de manera ilegal; ya que todas estas características no les permite ser beneficiarios del crédito. Por tanto, se debe proceder a revisar las referencias verbales y escritas de terceros, es decir de casas comerciales, bancos y personas conocidas del solicitante, para obtener la siguiente información:

- 1) Tipo de relación comercial
- 2) Antigüedad de relación comercial
- 3) Calificación de relación comercial
- 4) Línea de crédito obtenida por el solicitante
- 5) Tipos de líneas obtenidas (crédito, sobregiro, descuento, etc.)
- 6) Saldo promedio en cuentas corrientes.
- 7) Movimiento promedio en cuentas corrientes.
- 8) Comportamiento de pago
- 9) Forma de pago de deuda

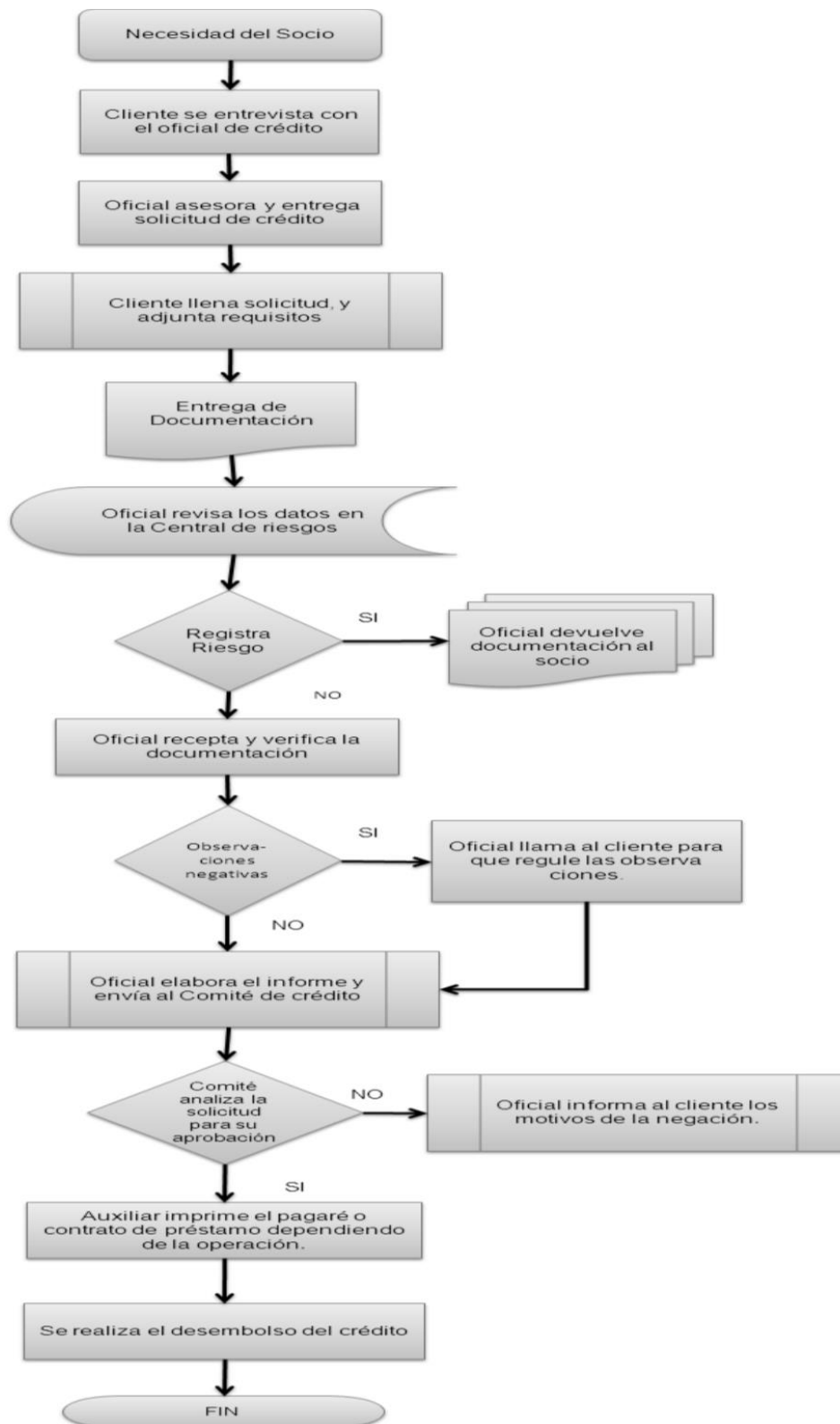
**Paso 5.- Revisión de la documentación complementaria** Todos los documentos requeridos en las políticas de crédito establecidas son importantes y no se pueden pasar por alto ninguno de ellos, tales como copias de cédula, papeleta de votación, libreta de ahorros actualizada, planillas de servicios básicos, etc. Se tomará en cuenta que las cuotas mensuales que debe pagar el solicitante no sobrepasen del 40% de sus ingresos mensuales.

Se tomará también en consideración que los ingresos mensuales calculados sean en base a las ventas declaradas mensualmente al SRI (Servicio de Rentas Internas), en caso de que haga declaraciones. El solicitante debe ser socio activo de la cooperativa de por lo menos un mes, no se aceptará solicitudes de clientes inactivos por más de tres meses.

**Paso 6.- Registro del Solicitante.**-Se realiza bajo la responsabilidad del área de crédito, con el respaldo del medio de aprobación crediticia y la respectiva documentación. Luego del estudio de crédito realizado el funcionario autorizado procede a ingresar todos los datos contables y de las garantías al sistema SADFIN que es con el que actualmente opera la cooperativa, con el módulo de administración financiera Finantools, el cual ayuda a realizar los procesos de trabajo de la Cooperativa Minga Ltda., de forma ágil y eficiente.

**Paso 7.- Documentación relacionada con la operación crediticia.** - Aparte de la documentación entregada por el solicitante se adicionará lo siguiente: Para el crédito: Pagaré, Contrato Mutuo y la respectiva tabla de amortización. Para la garantía: Contrato firmado por el garante, Contrato de prenda o hipoteca, documentos relacionados con el bien a pignorar (facturas, contratos de compra venta, certificados del comprado).

**Paso 8.- Desembolso del crédito.** -Aquí efectivamente la Cooperativa asume definitivamente el riesgo crediticio, el desembolso se lo hará en efectivo a través de la caja respectiva. Aquí ya empieza la etapa de vida del crédito, será necesario que el funcionario responsable esté claramente identificado con el nombre, firma y rúbrica y la fecha; en cada etapa, documentación y registro durante el proceso del crédito, en este caso será el oficial de crédito asignado.



**Gráfico22-3:** Proceso de concesión de Crédito.

**Fuente:** Investigación Procesos de Créditos.  
**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

## OBJETIVO 2

Disminuir el nivel de cartera vencida aplicando una buena gestión de cobranzas.

### **Estrategias:**

**E1.-Aplicar técnicas eficientes de cobranza para la recuperación de la cartera vencida.** Las técnicas de cobranza son las que nos ayudará a controlar y a recuperar la cartera vencida existente en la Cooperativa Minga Ltda., de una manera oportuna y eficaz a través de nuevos procedimientos que le permita estar dentro de los parámetros normales de morosidad. Los métodos deben aplicarse de manera diferente a cada cliente ya que todos no cuentan con las mismas características y las destrezas de seguimiento deben estar dirigidas a persuadir de forma constante al cliente deudor hasta lograr un correcto comportamiento de pago.

**Políticas Generales** Primeramente la cooperativa debe tener bien establecidas políticas generales que agilicen el seguimiento de la morosidad y la cobranza de la cartera vencida. Las políticas de cobranza garantizan el control necesario para asegurar la recuperación, el proceso de seguimiento y cobranza estará a cargo del oficial de crédito designado. En la Cooperativa Minga Ltda., deben aplicarse las siguientes políticas generales de cobranza:

La recuperación de cartera se realizará en cada una de las agencias donde fueron colocados los créditos de manera independiente.

En cada una de las agencias, deben aplicarse los siguientes procesos para lograr una recuperación exitosa:

- Recuperación preventiva
- Recuperación extrajudicial
- Recuperación Judicial

Si la gerencia considera que es necesaria la suspensión de la otorgación de créditos por el alto nivel de morosidad, se aceptará dicha disposición hasta que la cartera se ubique dentro de los parámetros normales.

El control y la recuperación de la cartera vencida es responsabilidad de todo el personal que labora en el área de crédito, por lo tanto, debe establecerse el compromiso de forma general.



## **Proceso de Control y Recuperación**

**1.- Recuperación Preventiva** El proceso de recuperación preventiva son las acciones que se toman en los créditos que están por vencer, generalmente van de uno a treinta días. Primeramente, el jefe de crédito debe hacer una revisión minuciosa de la cartera que está por vencer, continuando con el análisis de la información obtenida por el oficial de crédito encargado de los cobros, y enseguida gestionar la recuperación de los mismos. Es importante también que cuando se realice el desembolso de un crédito se informe detalladamente al cliente deudor sobre la necesidad de ser puntual en sus pagos con la finalidad de no dañar su historial crediticio.

**Acciones Preventivas** Las acciones de recuperación preventiva incluyen llamadas telefónicas o visitas al cliente a su domicilio o lugar de trabajo con la finalidad de conocer las intenciones de pago que tiene el cliente.

Se la debe realizar a partir de los treinta días antes de la fecha pactada de pago, para recordarle al cliente la fecha de vencimiento y el monto a cancelar mediante los siguientes medios:

- Llamadas telefónicas
- Visita a su vivienda
- Visita a su negocio

Esta responsabilidad está a cargo del oficial de crédito, quien es el que se encargará de llevar el control de la cartera y de realizar las actividades correspondientes a la recuperación de cartera en mora.

**Recuperación Extrajudicial** La recuperación extrajudicial gestiona la cobranza de operaciones netamente vencidas, se la efectúa cuando el crédito ha caído en la etapa inicial de mora, se la divide en dos acciones:

**Cobranza Administrativa.** -Son las actividades que realiza el oficial de crédito para empezar con el cobro de los pagos pendientes, que corresponde a las llamadas telefónicas y envío de notificaciones escritas.

**Cobranza Operativa.** -Si la primera llamada telefónica o la notificación enviada no tiene ningún resultado positivo, el oficial de crédito visitará personalmente al cliente y le entregará la notificación, y procederá a realizar las respectivas llamadas telefónicas a los garantes, con el fin

de que el cliente no acumule más días vencidos y la cooperativa no se perjudique por el pago de provisiones de las mismas.

### **Acciones Extrajudiciales**

**Llamadas Telefónicas.-** Las llamadas telefónicas son las primeras acciones que se deben tomar para empezar con la gestión de cobranza, por esta razón es necesario exigir el número telefónico del titular y los garantes cuando se recepta la solicitud de crédito, la primera llamada la debe hacer el oficial de crédito, y si no se acerca a realizar el pago la segunda llamada debe hacerla el jefe de crédito para que exija el pago inmediato, solo si el cliente tiene una excusa razonable por el retraso de su pago, se puede acordar una prórroga del período de pago.

**Notificaciones Escritas.** -Corresponde al segundo paso para realizar el cobro, que es un memorando realizado de forma escrita y en buenos términos, que se le envía al cliente recordándole su obligación de pago, en caso de hacer caso omiso a la misma y no se acerca a cancelar se le enviará una segunda notificación más perentoria, y de igual manera si no accede al pago se le enviará una tercera notificación.

**Primera visita** En este nivel del proceso de cobranza se recomienda actuar con toda la serenidad posible esperando que no pasen más días de vencimiento, no es recomendable realizar ningún tipo de amenaza al cliente ni compromisos de pago escrito, se le hará en primera instancia con una llamada telefónica a los dos días del vencimiento y si el problema persiste se le hará llegar al cliente la primera notificación escrita al quinto día, utilizando técnicas sutiles que no caiga en provocaciones, por esta razón es indispensable que el oficial de crédito encargado maneje bien este tipo de situaciones, tenga la habilidad de persuadir e un tono sutil, aclarándole la necesidad del cumplimiento de su pago y los problemas judiciales que puede evitar.

**Segunda Visita** Se la realiza a los quince días de vencimiento, cuando el cliente no ha respondido al primer llamado de atención, en este nivel el oficial de crédito debe presentarse con una actitud más firme y volver a aclararle al cliente de los problemas judiciales que puede evitar si realiza el pago que adeuda de forma inmediata. Se le recordará el plazo que tiene para cancelar la deuda y se le hará firmar al cliente una copia de recepción de la notificación escrita, entregándole en sus manos la original y la copia será archivada en su expediente.

### **Tercera Visita**

Si después de las visitas y notificaciones anteriores la situación persiste y no hay una respuesta favorable hasta los treinta días de atraso, se deberá insistir con el deudor entregándole una tercera notificación incluyendo a los garantes. El oficial de crédito deberá tener una actitud enérgica para exigir el pago, si es necesario en compañía del abogado, esta fase no debe exceder de los cuarenta y cinco días de vencimiento.

**Compromiso de pago** En cualquiera de estas tres etapas, se puede llegar a arreglos de pago, aclarándole que será la última oportunidad que tiene de pago antes de pasar a los trámites legales correspondientes. Para ello se le solicitara al deudor una fecha tope de pago que no debe exceder de los diez días contados desde el día del compromiso adquirido, dependiendo del monto y el valor adeudado hasta la fecha.

**Seguimiento de los créditos.** Los oficiales de los créditos son los encargados de supervisar y controlar la recuperación de los préstamos otorgados, quien fue el que guio la solicitud y recomendó la operación crediticia, por ello debe hacer un seguimiento constante al cliente para constatar que su fuente de pago este en normal desarrollo. Igualmente, la Jefatura de crédito debe dar seguimiento constante sobre las acciones que realicen los oficiales de crédito para la recuperación de la cartera, y se debe contar con un expediente individual de cada cliente donde se archiven todo el proceso de vida del crédito, de tal forma que sirva para controlar la cobranza y para evaluaciones futuras.

**Recuperación Prejudicial** Es una aplicación más estricta de cobranza que se la aplica cuando no funciona la recuperación extrajudicial, en la que generalmente actúa el responsable del proceso del crédito. Se entrega una notificación cautelar firmada por el abogado encargado del caso, al deudor y al cliente y se procede a realizar una pre inspección de los bienes declarados cuando se efectuó la entrega del crédito, insistiéndole en la necesidad de pago. En esta instancia se le da un plazo de 72 horas para hacer la cancelación total de la deuda, en caso de que el deudor quiera llegar a un acuerdo con el responsable del crédito o el abogado, se negociará los montos adeudados siempre y cuando cumpla el pago total de la deuda en el menor plazo posible.

**Recuperación Legal o Judicial** Si el problema persiste después de haber realizado el procedimiento de cobranza extrajudicial y que no hayan cumplido el compromiso de pago adquirido, se iniciará con el trámite legal respectivo a través de un juicio coactivo.

**Proceso del Juicio Coactivo.** -Se iniciará con la citación otorgada al deudor y los garantes, notificándole que se inició ya el respectivo proceso legal, y que debe realizar el pago de la deuda de forma inmediata según la hora y fecha establecida por el juez. Si el deudor no se acerca a la cita para cancelar la deuda en la hora y fecha establecida, entonces se procederá al

secuestro de bienes, para esto el juez designará un alguacil y depositario judicial para que tomen la custodia de los bienes embargados.

De igual forma si a pesar de efectuar este proceso el cliente no paga, el juez nombrará un perito evaluador para determinar el valor monetario de los bienes embargados, este emitirá un informe con dicho avalúo, pidiendo la autorización del juez para el remate de los bienes.

Para efectuar el remate de los bienes se publicará por medio de la prensa local, señalando el día, la hora, el valor del avalúo y características del inmueble. Una vez efectuado el remate, se cobrará la deuda y si existe algún sobrante se le devolverá al coactivado a través de su cuenta de ahorros.

Tiempo otorgado para el juicio coactivo Para poder dar un seguimiento a la acción coactiva se debe determinar tiempos específicos para cada una de las etapas.

Todos los gastos ocasionados por las acciones extrajudiciales, prejudiciales y judiciales realizadas para la recuperación de la cartera vencida correrán por cuenta del socio moroso.

## **2.- Recuperación de Cartera Vencida**

La comunicación entre los actores de créditos y Deudor son la parte medular de la solución al problema pues en ella se podrá establecer los patrones a seguir para alcanzar los objetivos y el tiempo para el resultado esperado por nuestros clientes.

### **E2.- Ofrecer otras formas de pago o estímulos a los clientes que se puedan hacer efectivas para cancelar sus obligaciones a tiempo.**

**Rebaja de intereses** Otra forma de incentivar a los clientes a que realicen sus pagos de forma puntual es ofreciéndoles rebajas de intereses en sus créditos siempre y cuando sean cancelados antes de cuatro meses de adquirida la deuda. Se les realizará desde el treinta al cincuenta por ciento de descuento en sus intereses, dependiendo del tipo de crédito.

**Incentivos a los clientes** Otra forma de promover la cobranza, es la de incentivar los pagos puntuales de los clientes mediante la concesión de estímulos personales, tales como premios, rifas, pases de cortesía, pequeños bonos de compra, de tal manera que permitan tener un doble beneficio, ya que el cliente evitará de caer en morosidad y la cooperativa logrará sus metas de crédito de acuerdo a lo planificado.

**Tabla 33-3:** Diseñar un sistema de gestión de la calidad aplicada al proceso de crédito

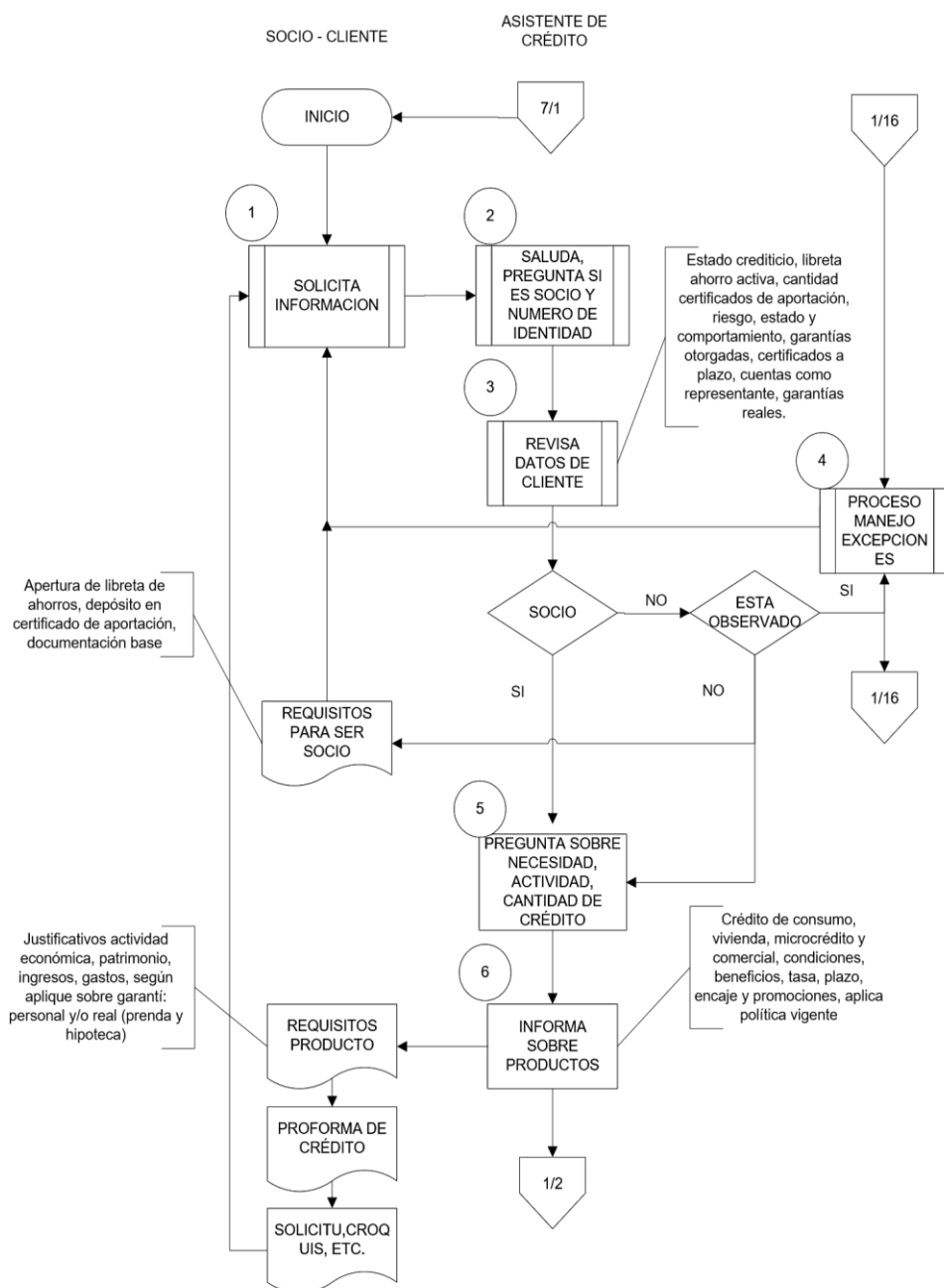
<b>1- INFORMACIÓN Y NEGOCIACIÓN</b>		
<b>No.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	<b>SOCIO/CLIENTE</b>	Solicita información sobre los productos de crédito.
2	ASISTENTE DE CRÉDITOS	Saluda, pregunta si es socio/cliente, y solicita número de identificación.
3	ASISTENTE DE CRÉDITOS	Revisa datos del cliente en sistema de información con el número de identificación y verifica si es Socio.
3.01	ASISTENTE DE CRÉDITOS	Si el socio/cliente es nuevo, verifica si esta observado o consta en la base de sindicados del CONSEP.
3.02	ASISTENTE DE CRÉDITOS	Si el cliente no registra ninguna novedad proporciona información para ser socio: Apertura de libreta de ahorros, depósito en certificado de aportación, documentación base.
3.03	ASISTENTE DE CRÉDITOS	Libreta de ahorros, no está activa, informa al Socio/Cliente que deberá activar su cuenta de ahorros realizando un depósito Si está activa; verifica si posee el Socio el valor mínimo en Certificados de Aportación.
3.04	ASISTENTE DE CRÉDITOS	Certificado de aportación, No posee el valor mínimo; informa el valor mínimo a depositar en Certificados de Aportación.
3.05	ASISTENTE DE CRÉDITOS	Certificado de aportación, Si posee el valor mínimo, verifica si el Socio/Cliente tiene operaciones vigentes y su historial crediticio en la Cooperativa
3.06	ASISTENTE DE CRÉDITOS	El Socio/Cliente registra en el historial crediticio de la Cooperativa una calificación desfavorable.
3.07	ASISTENTE DE CRÉDITOS	Registra una calificación baja en el historial crediticio de la Cooperativa y corresponde visita y verificación por Oficial de crédito.
3.08	ASISTENTE DE CRÉDITOS	Si registra una calificación alta en el historial crediticio; verifica si registra el Socio/Cliente garantías otorgadas sobre firmas e hipotecarias vigentes.

3.09	ASISTENTE DE CRÉDITOS	No registra garantías otorgadas sobre firmas e hipotecarias vigentes.
3.10	ASISTENTE DE CRÉDITOS	Si registra garantías otorgadas vigentes; la garantía sobre firmas se encuentra al día.
3.11	ASISTENTE DE CRÉDITOS	No se encuentra al día la garantía otorgada; solicita que se ponga al día para acceder a la operación nueva de crédito solicitada.
4	ASISTENTE DE CRÉDITOS	En caso que este observado, direcciona a la persona reportada ante la Subgerente Operativa. Pasa al proceso manejo de excepciones.
5	ASISTENTE DE CRÉDITOS	Si el cliente/socio es activo o es nuevo y no está observado, pregunta sobre la necesidad, el destino del crédito y que actividad realiza.
6	ASISTENTE DE CRÉDITOS	Proporciona la información requerida sobre los productos de crédito, las condiciones, requisitos y beneficios, aplica política vigente.
6.1	ASISTENTE DE CRÉDITOS	Requisitos de créditos. Justificativos: actividad económica, patrimonio, ingresos, gastos, según aplique sobre garantía: personal y/o real (prenda e hipoteca)
6.2	ASISTENTE DE CRÉDITOS	Elabora proforma de crédito de acuerdo a necesidad del socio o cliente y negocia condiciones de la operación (monto, plazo, frecuencia de pago, tipo de garantía, tasa, seguros y relación base en caso de que aplique) y entrega al socio.
6.3	ASISTENTE DE CRÉDITOS	Informa al Socio/Cliente que la operación posee un seguro de desgramen, explica en qué consiste el mismo, sus costos y que estos se prorratearán en la tabla de pagos por la vigencia del crédito, información que consta al reverso de la proforma que es entregada al socio/cliente.
6.4	ASISTENTE DE CRÉDITOS	De ser conforme con lo requerido por el cliente, procede a entregar solicitud, para deudor y garante (si aplica), croquis, y de ser el caso, requisitos para garantía real (hipoteca abierta o prenda industrial).
		Pasa a la siguiente actividad.

**Fuente:** Investigación Procesos de Créditos.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

## 1 - INFORMACIÓN, NEGOCIACIÓN



**Gráfico 23-3: Información negociación**

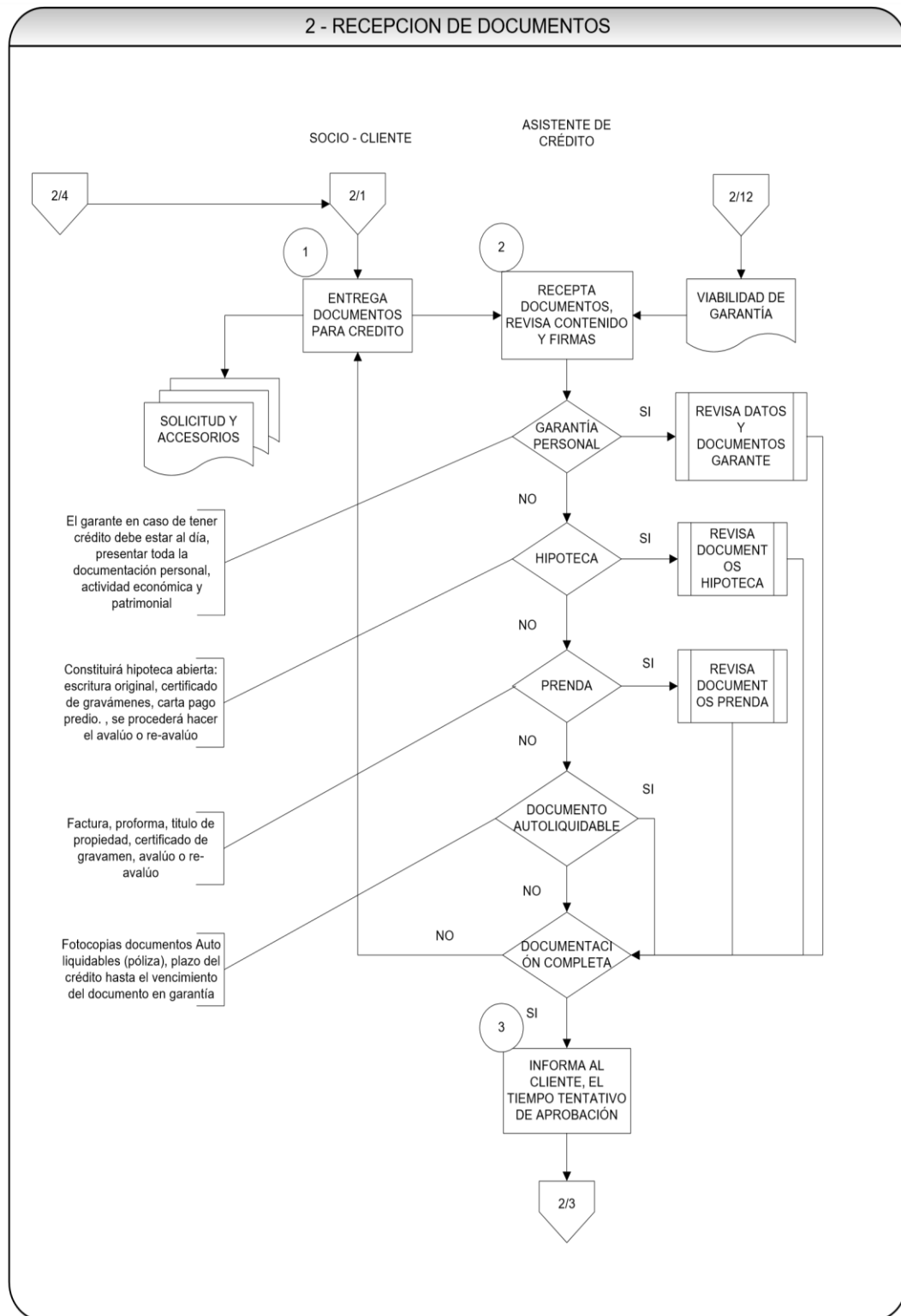
**Fuente:** Investigación Procesos de Créditos.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

<b>2 - RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS</b>		
<b>No.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	SOCIO/CLIENTE	Entrega documentos para acceder a un crédito.
2	ASISTENTE DE CRÉDITO	Recepta los documentos solicitados según índice de Recepción, así como la solicitud de crédito y todos sus anexos. Revisa el contenido y las firmas.
2.01	ASISTENTE DE CRÉDITO	Sí, el crédito es con Garantía personal: Revisa los documentos del garante.
2.02	ASISTENTE DE CRÉDITO	El garante en caso de tener crédito debe estar al día, presentar toda la documentación personal, actividad económica y respaldo patrimonial.
2.03	ASISTENTE DE CRÉDITO	Sí, el crédito es con Hipoteca: Revisa los documentos para constituir una hipoteca
2.04	ASISTENTE DE CRÉDITO	Constituirá hipoteca abierta: escritura original, certificado de gravámenes, historial 15 años, carta pago predio, se procederá hacer el avalúo o re-avalúo
2.05	ASISTENTE DE CRÉDITO	Sí, el crédito es con Penda: Revisa los documentos para constituir una prenda
2.06	ASISTENTE DE CRÉDITO	Constituirá prenda industrial: factura, proforma, título de propiedad, certificado de gravamen, avalúo o re-avalúo.
2.07	ASISTENTE DE CRÉDITO	Si la documentación no está completa, solicita al socio/cliente documento y registra en control o índice de Recepción con rojo los documentos faltantes.
2.08	ASISTENTE DE CRÉDITO	Sí, el crédito es con documentos auto liquidable: Revisa los documentos que serán utilizados en garantía.
2.09	ASISTENTE DE CRÉDITO	Documentos autoliquidarles: solicita fotocopias de documentos Auto liquidables, plazo del crédito hasta el vencimiento del documento en garantía. En caso de ser de terceros, solicitará el endoso y registro en la entidad emisora del documento.
3	ASISTENTE DE CRÉDITO	Si la información entregada está conforme al tipo de crédito requerido, informa al cliente los pasos subsiguientes que se realizarán y el plazo tentativo de aprobación.
4	ASISTENTE DE CRÉDITO	Si la documentación e información receptada y revisada no son correctas; al finalizar el día se traslada al auxiliar de información y se procederá a informar al socio/cliente.
		Pasa a la siguiente actividad.

Elaborado por: Ortega, J. 2019





**Gráfico 24-3: Recepción de documentos**

**Fuente:** Investigación Procesos de Créditos.

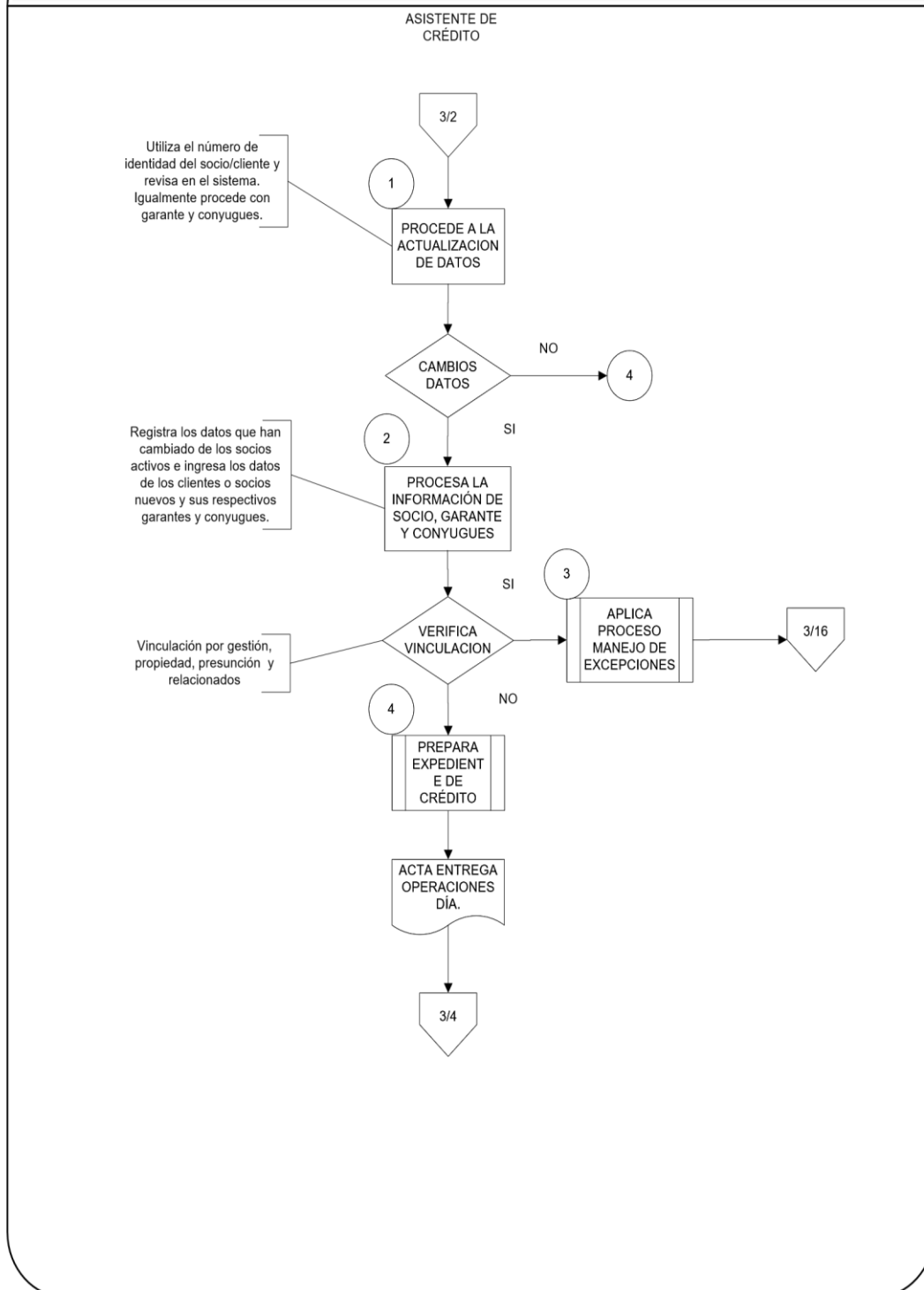
**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

<b>3 - ACTUALIZACIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS</b>		
<b>No.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	ASISTENTE DE CRÉDITOS	Procede a la actualización de datos;
1.01		Utiliza el número de identidad del socio/cliente y revisa en el sistema. Igualmente procede con garante y conyugues.
2	ASISTENTE DE CRÉDITOS	Revisa la información y procede a modificar si requiere cambios; procesa la información de socio, garante y conyugues
2.01		Registra los datos que han cambiado de los socios activos e ingresa los datos de los clientes o socios nuevos y sus respectivos garantes y conyugues.
3	ASISTENTE DE CRÉDITOS	Revisa si el socio/cliente, garante y cónyuges tiene vinculación.
3.01		De ser vinculado por gestión, propiedad, presunción y relacionados, aplica proceso de manejo de excepciones.
4	ASISTENTE DE CRÉDITOS	No es vinculado, prepara el expediente de crédito
4.1		Prepara acta de operaciones del día, para envío para el proceso de crédito a oficiales de Crédito y Cobranzas.
		Pasa a la siguiente actividad.

**Fuente:** Investigación Procesos de Créditos.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

### 3 - ACTUALIZACIÓN – PROCESAMIENTO DATOS



**Gráfico 25-3:** Actualización y procesamiento de datos

**Fuente:** Investigación Procesos de Créditos.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

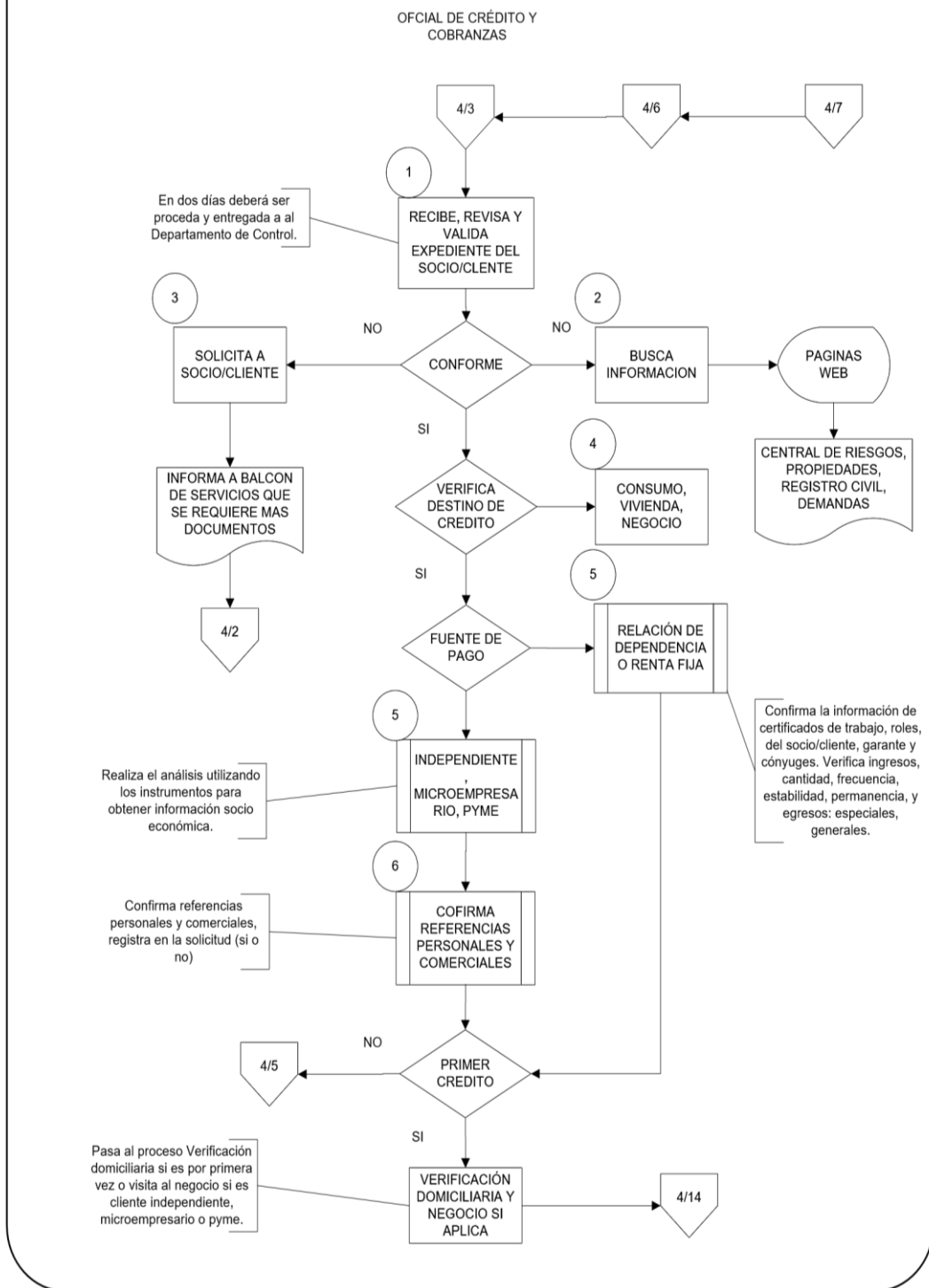
<b>4 (5) - CRÉDITO CONSUMO, VIVIENDA, NEGOCIO (MICROEMPRESA Y PYMES)</b>		
<b>No.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	OFICIAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS	Recibe, revisa y valida expediente del socio / cliente (en dos días deberá ser proceda y entregada al Departamento de Control) el análisis de crédito.
1.1	OFICIAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS	Revisa que toda la información y documentación este conforme,
2	OFICIAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS	La información es insuficiente, busca información den bases de datos, páginas web, central de riesgos, registro de propiedades, confirma datos en registro civil, revisa demandas en juzgado, etc.
3	OFICIAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS	De no estar conforme, solicita a socio/cliente toda la información pendiente
3.1	OFICIAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS	Informa al Balcón de Servicios que el socio/cliente debe entregar unos documentos pendientes
4	OFICIAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS	Verifica el destino del crédito que puede ser para vivienda, consumo o negocio (microempresa, pymes o comercial)
5	OFICIAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS	Analiza fuente de pago: Relación de dependencia, renta fija.
5.1	OFICIAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS	Relación de dependencia: confirma la información de certificados de trabajo, roles, del socio/cliente, garante (s) y cónyuges, Verifica ingresos (cantidad, frecuencia, estabilidad, permanencia y egresos (especiales y generales).
5.2	OFICIAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS	La fuente de ingresos es independiente, de microempresa, pymes o comercial, realiza el análisis utilizando los instrumentos para obtener información socioeconómica.
6	OFICIAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS	Confirma referencias personales y comerciales.

7	OFICIAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS	Revisa y el primer crédito.
8	OFICIAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS	No es primer crédito, el socio/cliente es recurrente, revisa el historial crediticio
8.1	OFICIAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS	Obtiene informe del manejo crediticio con la cooperativa.
8.2	OFICIAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS	El socio/cliente, registra buen manejo, actualiza datos socio / cliente, garantía y cónyuges. Actualiza datos personales, referencias, comerciales, ingresos, gastos del socio/cliente, garante y cónyuges.
8.3	OFICIAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS	El socio no registra buen manejo de crédito, aplica proceso manejo de excepciones.
9	OFICIAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS	Emite informe detallado: donde determina capacidad de pago, experiencia crediticia, cobertura de la garantía, patrimonio y condiciones de la actividad económica.
9.1	OFICIAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS	Escanea toda la documentación del socio y las garantías.
10	OFICIAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS	Elabora acta de entrega de entrega recepción para control, pasa al proceso de Control.
	OFICIAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS	Pasa a la siguiente actividad.

**Fuente:** Investigación Procesos de Créditos.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

#### 4 - CREDITO CONSUMO, VIVIENDA, NEGOCIO

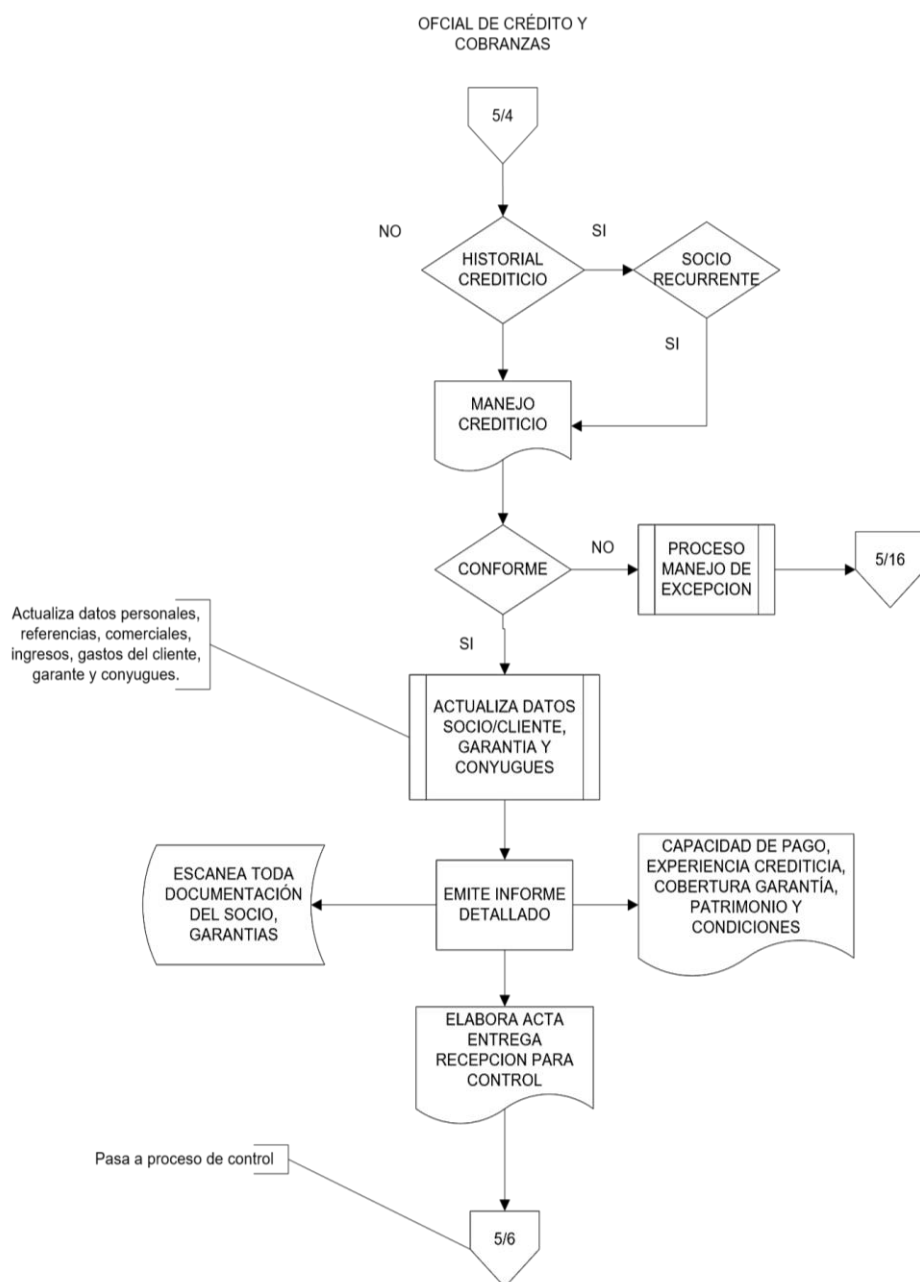


**Gráfico 26-3:** Crédito consumo, vivienda, negocio (microempresa y PYMES)

Fuente: Investigación Procesos de Créditos.

Elaborado por: Ortega, J. 2019

## 5 - CRÉDITO CONSUMO, VIVIENDA NEGOCIO



**Gráfico 27-3:** Crédito consumo, vivienda, negocio 2

Fuente: Investigación Procesos de Créditos.

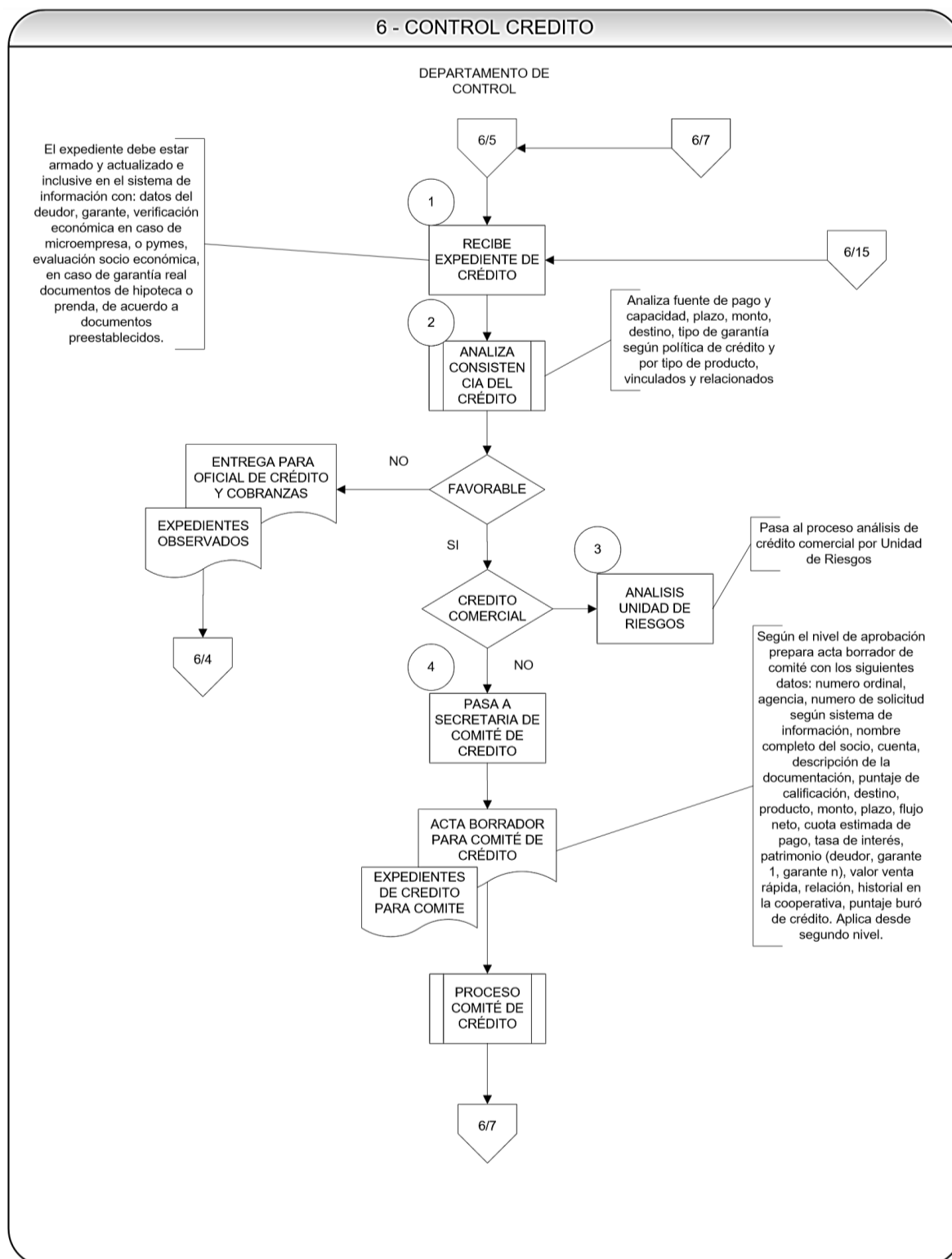
Elaborado por: Ortega, J. 2019

<b>6 – CONTROL DE CRÉDITO</b>		
<b>No.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	DEPARTAMENTO DE CONTROL	Recibe expediente de crédito,
1.1	DEPARTAMENTO DE CONTROL	Verifica que el expediente de crédito este armado y actualizado e inclusive en el sistema de información con datos del deudor, garante (s) cónyuges, verificación económica en caso de microempresa, pymes o comercial, evaluación socio económica, en caso de garantía real documentos de hipoteca o prenda, de acuerdo a documentos preestablecidos.
2	DEPARTAMENTO DE CONTROL	Analiza consistencia del crédito.
2.1	DEPARTAMENTO DE CONTROL	Analiza la fuente de pago y capacidad, revisa el plazo, monto, destino, tipo de garantía según política de crédito vigente y por tipo de producto o servicio crediticio. Revisa vinculados o relacionados.
2.2	DEPARTAMENTO DE CONTROL	El crédito es del segmento comercial pasa para análisis de la Unidad de Riesgos
2.3	DEPARTAMENTO DE CONTROL	Verifica si es favorable toda la información
2.4	DEPARTAMENTO DE CONTROL	La información es favorable, pasa a secretaria de comité de crédito, incluye acta borrador para Comité crédito.
2.5	DEPARTAMENTO DE CONTROL	Según el nivel de aprobación prepara acta borrador de comité con los siguientes datos: número ordinal, agencia, numero de solicitud según sistema de información, nombre
		completo del socio, cuenta, descripción de la documentación, puntaje de calificación, destino, producto, monto, plazo, flujo neto, cuota estimada de pago, tasa de interés, patrimonio (deudor, garante 1, garante n), valor venta rápida, relación, historial en la cooperativa, puntaje buró de crédito. Aplica desde segundo nivel.
2.6	DEPARTAMENTO DE CONTROL	Organiza expedientes para comité y entrega para el proceso de comité de Crédito.
2.7	DEPARTAMENTO DE CONTROL	De no ser favorable, remite expedientes como observados y mantiene registro de devolución para oficial de Crédito y Cobranzas, para que proceda a la regularización.
2.8	DEPARTAMENTO DE CONTROL	Verifica si es crédito comercial
		Pasa a la siguiente actividad.

**Fuente:** Investigación Procesos de Créditos.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019





**Gráfico 28-3: Control de crédito**

**Fuente:** Investigación Procesos de Créditos.

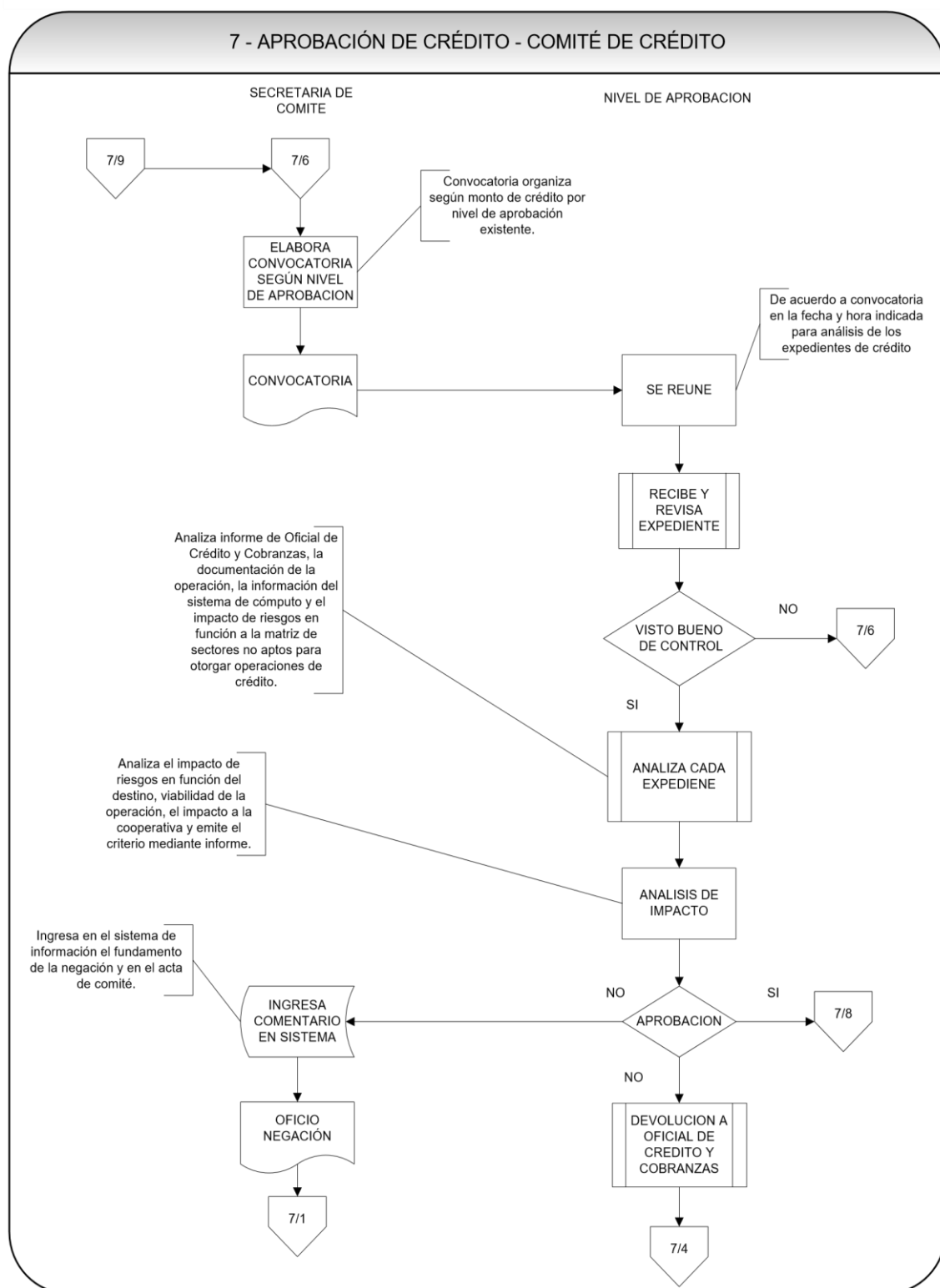
**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

<b>7 (8) – APROBACIÓN DE CRÉDITO - COMITÉ DE CRÉDITO</b>		
<b>No.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	SECRETARIA DE COMITÉ	Elabora convocatoria según nivel de aprobación
1.2	SECRETARIA DE COMITÉ	Convocatoria según monto de crédito por nivel de aprobación existente.
2	COMITÉ DE CRÉDITO - NIVEL DE APROBACIÓN	Se reúne, de acuerdo a convocatoria en la fecha y hora indicada para análisis de los expedientes de crédito.
3	COMITÉ DE CRÉDITO - NIVEL DE APROBACIÓN	Recibe y revisa expedientes.
3.1	COMITÉ DE CRÉDITO - NIVEL DE APROBACIÓN	Valida la existencia del visto bueno de Control
3.2	COMITÉ DE CRÉDITO - NIVEL DE APROBACIÓN	Al no existir visto bueno de Control, remite a control para regularización.
4	COMITÉ DE CRÉDITO - NIVEL DE APROBACIÓN	Existe visto bueno de Control, analiza cada expediente.
4.1	COMITÉ DE CRÉDITO - NIVEL DE APROBACIÓN	Analiza informe de Oficial de Crédito y Cobranzas, la documentación de la operación, la información del sistema de cómputo y el impacto de riesgos en función a la matriz de sectores económicos no aptos para otorgar operaciones de crédito.
5	COMITÉ DE CRÉDITO - NIVEL DE APROBACIÓN	Realiza analiza de impacto.

5.1	COMITÉ DE CRÉDITO - NIVEL DE APROBACIÓN	Analiza el impacto de riesgos en función del destino, viabilidad de la operación, el impacto a la cooperativa y emite el criterio mediante informe.
5.2	SECRETARIA DE COMITÉ	De no ser aprobada la operación, ingresa comentario en sistema de información.
5.3	SECRETARIA DE COMITÉ	Procede a emitir oficio de negación para socio/cliente.
5.4	COMITÉ DE CRÉDITO - NIVEL DE APROBACIÓN	La propuesta es devuelta al oficial de crédito y cobranzas, para que regularice las observaciones encontradas.
5.5	SECRETARIA DE COMITÉ	De ser aprobada, se ingresa decisión en el sistema de información, se procede a formalizar acta de comité, incluye expedientes.
5.6	SECRETARIA DE COMITÉ	Imprime acta, con número, fecha, legalizan los miembros de comité según nivel de aprobación adjuntando los expedientes aprobados y pagares. Y se procede a legalizar.
5.7	SECRETARIA DE COMITÉ	Imprime pagares, según detalle de expedientes aprobados
5.8	SECRETARIA DE COMITÉ	Entrega pagares, expedientes y acta de aprobación al proceso de acreditación.
		Pasa a la siguiente actividad.

**Fuente:** Investigación Procesos de Créditos.

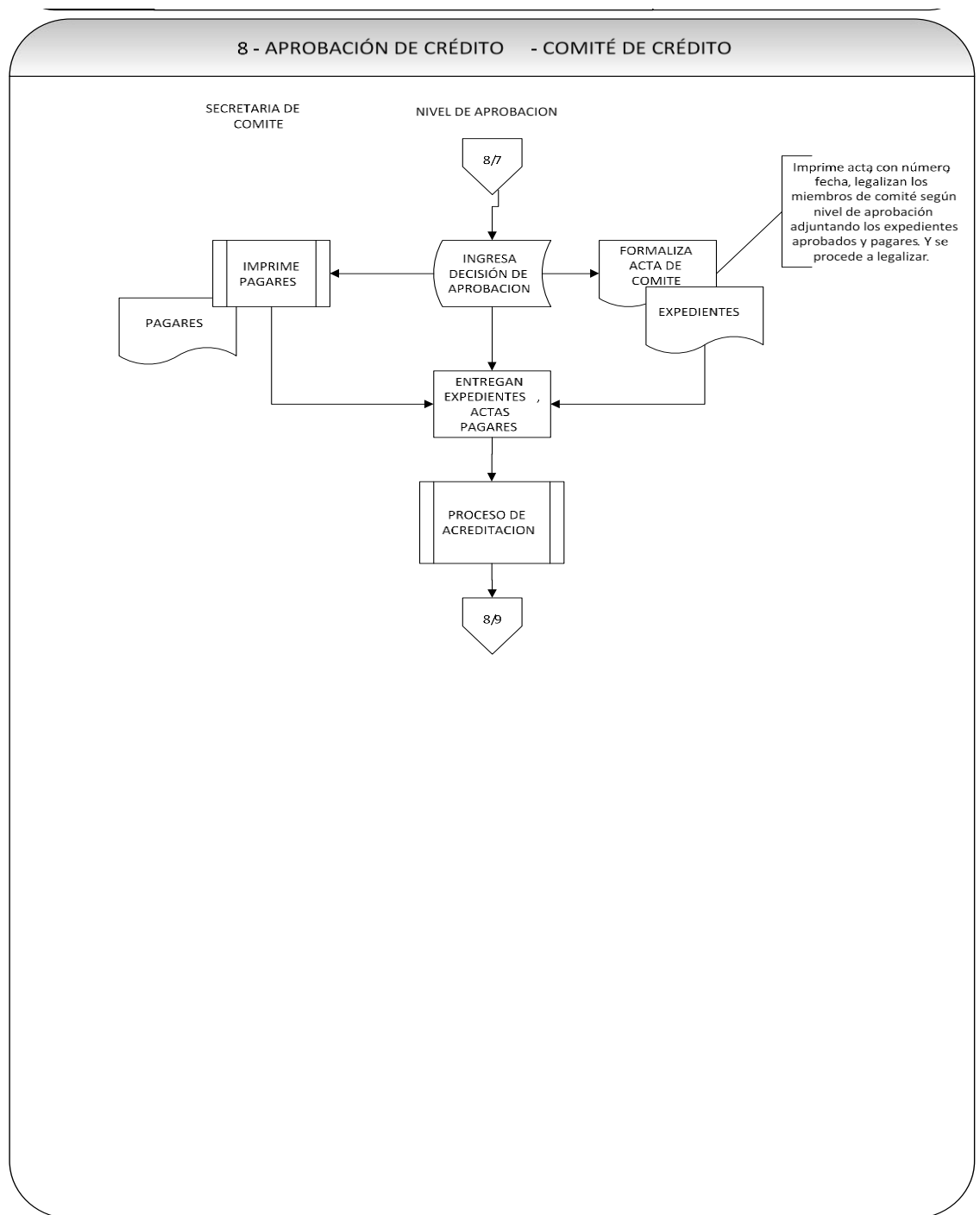
**Elaborado por:** Ortega, J. 2019



**Gráfico 29-3: Aprobación de crédito - comité de crédito**

**Fuente:** Investigación Procesos de Créditos.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019



**Gráfico 30-3:** Aprobación de crédito - comité de crédito

**Fuente:** Investigación Procesos de Créditos.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

**Ampliación de políticas para la medición, análisis y mejora de los procesos de crédito.**

<b>AMPLIACIÓN DE POLÍTICAS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>
<b>MANUAL DE POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS</b>

**SOLICITUD DE CRÉDITO RESPONSABLE:**

**ASISTENTE DE FRONT DE CREDITOS**

- a) Actualizar documentos para cada crédito solicitado.
- b) Solicitar correo electrónico de deudores y/o garantes.
- c) Toda solicitud de crédito debe especificar con claridad el destino que tendrá el mismo.
- d) Ningún funcionario o empleado de la Cooperativa podrá de manera alguna desanimar a un socio de presentar una solicitud de crédito.
- e) Asegurar respuestas oportunas, adecuadas y competitivas para las solicitudes justificadas de préstamo, observando que las mismas representen formas viables para el empleo de fondos disponibles para su colocación. La Cooperativa mantendrá la respuesta social adecuada a los socios en una forma consistente con los principios sólidos de crédito.
- f) Los socios deben tener estabilidad laboral mínimo de un año.

Revisar los datos de la solicitud de crédito, la cual no debe tener tachaduras, borrones o enmendaduras y que los datos sean verídicos del socio.

**EVALUACIÓN DE LAS SOLICITUDES RESPONSABLE:**

**OFICIAL DE CREDITOS Y COBRANZAS**

- a) Tener estabilidad de residencia (propia, arrendada, familiar).
- b) Tener movimiento de la cuenta mínimo 6 meses.
- c) La operación del crédito deberá orientarse hacia una diversificación eficiente de las colocaciones, procurando el bienestar económico de los socios, la cooperativa evitará concentrar su cartera de préstamos, así como en los sectores susceptibles a ser afectados negativamente por situaciones de mercado y legales.
- d) Tener ingresos mayores o igual al sueldo básico unificado.
- e) Realizar el proceso de verificación e inspección domiciliaria cada vez que realice créditos en la cooperativa.
- f) Realizar verificación telefónica tanto para las referencias personales como garantías.

- g) Verificar en el buró de crédito que no tenga deudas vencidas en otras instituciones.

## **PROCESOS DE EVALUACIÓN Y APROBACIÓN DE CRÉDITO RESPONSABLE:**

### **COMITÉ DE CREDITO**

- a) Cumplir y hacer que se cumplan todos los requisitos legales (internos y externos)
- b) Respetar y mantener el carácter confidencial de la información.
- c) Analizar los créditos en forma cuantitativa, cualitativa, riesgos de sectores económicos, requisitos, verificación de datos y clase de clientes.
- d) Calificar al socio (sujeto de crédito), garantes y conyugues para acceder al crédito.
- e) Mantener la objetividad en el análisis.
- f) Verificar la fecha que sea viable para el socio cancelar el crédito y que no exista la probabilidad de caer en mora.

## **CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL CRÉDITO RESPONSABLE:**

### **OFICIAL DE COMITÉ DE CREDITO Y ASESOR JURIDICO**

- a) El solicitante deberá expresar el destino en la solicitud de crédito
- b) Es responsabilidad del funcionario de crédito validar el objetivo del crédito solicitado verificar que los recursos otorgados se utilicen para lograr dicho objetivo
- c) Enviar mensajes de texto recordando la fecha de pago una semana antes.
- d) Solicitar justificativos de cada uno de los diferentes destinos de crédito.
- e) Solicitar proformas o/y documentos antes de ser desembolsado el crédito para financiar el valor que sea necesario para el socio.

## **RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO RESPONSABLE:**

### **OFICIAL DE COMITÉ DE CREDITO Y ASESOR JURIDICO**

- a) Elaborar las notificaciones para ser enviadas a los socios morosos y sus garantes.
- b) A partir del primer día de mora contactar al socio telefónicamente.
- c) Realizar un formato de compromiso de pago que permita al socio acceder a un compromiso de pago y suspender el proceso judicial en trámite en caso de ser.

- d) Realizar reuniones periódicas con los abogados externos y a los oficiales para evaluar las actividades profesionales y los avances en cada caso.
- e) El personal de recuperación debe continuar insistente y de manera firme en sus gestiones de cobro, aun cuando se haya iniciado un juicio colaborara en todo momento a las instancias correspondientes con su especial conocimiento del socio moroso.
- f) Aplicar reestructuración cuando el deudor presente fuertes debilidades financieras, así como la capacidad de pago, o calamidad doméstica. Más no su voluntad de honrar el crédito recibido.
- g) Enviar notificaciones de cobro de crédito.

### **E3. Estrategia de contratación de una empresa que se dedique a recuperación de cartera vencida**

#### **Objetivo**

Ayudar a los asesores a brindar una asesoría u cobranza de créditos atrasados

#### **Pasos**

Ejecución de contrato con sus respectivas cláusulas

#### **Desarrollo ejemplo del contrato**

Contrato de prestación de servicios empresa de profesionales es

En la ciudad de Riobamba, a los ..... días del mes de ..... de 2019 se conviene en celebrar el presente contrato de PRESTACIÓN DE SERVICIOS entre: la cooperativa de ahorro y crédito Minga Ltda. A quien en adelante se le denominará simplemente “LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “y por otra parte el Señor ....., portador de la cédula de ciudadanía No. .... por sus propios derechos a quién en adelante se lo denominarla simplemente “LA EMPRESA DE PROFESIONALES”. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en el Ciudad de Riobamba, y en goce de su capacidad civil para ejercer derechos y contraer obligaciones, quienes libre y voluntariamente convienen suscribir éste contrato de servicios empresa de profesionales es contenido en las siguientes cláusulas:



#### PRIMERA. - ANTECEDENTES:

- 1.1 La empresa LA EMPRESA DE PROFESIONALES, es una compañía legalmente constituida, que presta servicios completos de recuperación de créditos atrasados, dentro de los marcos de la ética, la moral, la justicia y el derecho, circunscrito con las inquietudes y necesidades de quienes han solicitado nuestros servicios empresa de profesionales
- 1.2. “LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO” requiere contratar los servicios de una empresa de profesionales en recuperación de cartera vencida, para la asesoría puntual en determinados procesos crediticios.
- 1.3. “LA EMPRESA DE PROFESIONALES” posee el título de tercer nivel en Fianzas y Comercio Exterior, además justifica una amplia experiencia en procesos de asesoramiento y recuperación de créditos vencidos.

#### TERCERA. - PRESTACIÓN DE SERVICIOS:

Con los antecedentes previamente expuestos, EL COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO contrata los servicios empresa de profesionales es del ING. ...., quien por su parte, se compromete a prestar sus servicios de recuperación de cartera vencida, asistencia en auditorías internas y externas, en todos aquellos casos que le sean entregados por la compañía COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO , Adicionalmente, incluye también si fuera el caso el mantenimiento de reuniones, procesamiento de documentos, entre otros, hasta que el proceso para llevar a cabo la auditoria termine completamente.

#### CUARTA. - HONORARIOS:

4.1) Por la recuperación de créditos atrasados que EL EMPRESA DE PROFESIONALES prestará a EL COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO las mismas que se hallan detalladas en la cláusula precedente, se compromete a cancelar por concepto de honorarios empresa de profesionales es la suma del 10% del crédito recuperado. Este pago lo realizará en moneda de curso legal, mediante cheque o transferencia bancaria, previa a la entrega de la respectiva factura

#### QUINTA. - HORARIO:

Dada la naturaleza del presente contrato, EL EMPRESA DE PROFESIONALES no está sujeto a un horario fijo, ni lugar de trabajo, en razón de que no existe ningún vínculo de dependencia

entre las partes. No obstante, LA EMPRESA DE PROFESIONALES atenderá con suma diligencia y de manera oportuna los requerimientos de LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

**SEXTA. - VIGENCIA DE CONTRATO:**

El presente contrato tendrá un plazo de duración de UN (1) año contados a partir de su suscripción.

**SEPTIMA. - RELACION DE DEPENDENCIA:**

En vista de que el presente Contrato es de naturaleza civil, LA EMPRESA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO no tendrá ninguna obligación laboral, ni patronal ni con LA EMPRESA DE PROFESIONALES, ni con el personal que éste contrate para la ejecución de este contrato civil, por lo que no están ni se entienden incorporadas al presente Contrato, las disposiciones del Código de Trabajo, ni las demás relativas a este tipo de relaciones. Por tanto, las partes COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO, no podrán invocar las disposiciones contenidas en las Leyes Laborales en cualquier disputa, interpretación o reclamo que tuvieren.

**OCTAVA. - DIVISIBILIDAD:**

Si cualquier estipulación o conjunto de estas, contenidas en el presente Contrato, se consideraren, nulas o ineficaces, por cualquier motivo que fuera, éstas se entenderán por no escritas, no obstante, este hecho no afectará la validez de las demás disposiciones, emanadas del presente Contrato, peor aún se podrá alegar su derogación o ausencia de obligatoriedad.

**NOVENA. - CONFIDENCIALIDAD:**

Las partes acuerdan que toda la información que proporcionare EL COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO a LA EMPRESA DE PROFESIONALES para la asesoría que éste último prestará, tendrá el carácter de CONFIDENCIAL, por lo que la misma no será susceptible de reproducciones, copias magnéticas o fotostáticas, ni de ninguna otra forma de reproducción, a menos que sea necesario para el cumplimiento del presente Contrato, por lo que LA EMPRESA DE PROFESIONALES se responsabiliza civil y penalmente por la divulgación, reproducción, traspaso, dispersión o copia total o parcial de la información que LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO le proporcione. Adicionalmente, la información

confidencial incluye, sin limitarse a ello, estrategias, objetivos, políticas, proyectos, prioridades, cronogramas de trabajo, sistemas tecnológicos, manuales, reglamentos, y en general todos los conceptos relacionados, utilizados o desarrollados por LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO. LA EMPRESA DE PROFESIONALES será el único responsable de la divulgación no autorizada de la información obtenida durante la ejecución del presente Contrato o como consecuencia del mismo por parte de todos aquellos funcionarios, socios, colaboradores, administradores, dependientes, empleados o compañías que tengan una relación con EL PROFESIONAL, y responderá frente a LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO por dicha divulgación de información. Será además de exclusiva responsabilidad de LA EMPRESA DE PROFESIONALES adoptar las medidas o precauciones que crea pertinentes para evitar que las mencionadas personas divulguen la antes referida información. No obstante, LA EMPRESA DE PROFESIONALES no será responsable de la divulgación de la información confidencial cuando ésta haya sido entregada por LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO a LA EMPRESA DE PROFESIONALES, para a su vez ser entregada a otras personas, compañías u órganos públicos, en cuyo caso esta información perderá el carácter de confidencial. Las prohibiciones, obligaciones y derechos aquí contenidos, estarán vigentes hasta CINCO (5) años después de la finalización del presente Contrato.

#### DÉCIMA. - JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:

Las partes se comprometen a ejecutar de buena fe las obligaciones recíprocas que contraen mediante este Contrato, y a realizar todos los esfuerzos requeridos para superar, de mutuo acuerdo, cualquier controversia. Toda controversia o diferencia derivada de la aplicación, validez, interpretación, nulidad o cumplimiento del presente Contrato será resuelta con la asistencia de un mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Riobamba. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, las partes someten sus controversias a la resolución de un Tribunal de Arbitraje que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, el Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Riobamba y las siguientes normas:

12.1) UN (1) árbitro será designado por LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

(1) quien otorgará la lista de los morosos y los datos necesarios a LA EMPRESA DE PROFESIONALES.

12.2) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, para someterse y cumplir el laudo arbitral, renunciando a interponer recurso alguno con posterioridad.

DÉCIMA PRIMERA. - ACEPTACIÓN: Las partes COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO aceptan y ratifican todas y cada una de las cláusulas precedentes, por así convenir a los de sus representadas. En cuanto no se opongan a las estipulaciones presentes, tendrán la prerrogativa de incorporar a este Contrato, las disposiciones legales que puedan ser aplicables y compatibles con el mismo y convienen además que, en cualquier tiempo podrán modificar, rectificar, interpretar, ampliar o restringir los términos o cláusulas de la presente Convención, mediante acuerdo escrito, celebrado entre los COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO y que sean posteriores a la suscripción del mismo.

### OBJETIVO 3

Captar nuevos socios para poder incrementar el número de depósitos o captaciones.

**Estrategias: E1.-Realizar cuñas publicitarias utilizando los medios de comunicación del cantón para difundir los beneficios que brinda la cooperativa.**

Una deficiencia que tiene la cooperativa es la falta de difusión de sus servicios por cuanto no invierten en publicidad, por ello proponemos realizar cuñas publicitarias que permitan dar a conocer todos los servicios que ofrece, y a la vez captar más clientes.

Se lo realizará a través de los medios de comunicación del cantón y a través de afiches y hojas volantes.

- **Medios de comunicación:** Se pondrá anuncios en los periódicos de la localidad como son Los Andes, la Prensa y diferentes revistas, en las radios como son Canela y Sol y también en los canales de televisión locales.
- **Afiches y Hojas Volantes:** Se entregarán a los clientes cuando lleguen a realizar cualquier tipo de servicio a la cooperativa, también se los repartirá a todos los locales comerciales etc.
- **Página Web:** Se desglosará los servicios que ofrece la Cooperativa Minga en la Matriz y en todas las agencias.

**E2.-Ofrecer servicios adicionales de asesoramiento a los clientes en cuanto a la inversión de su dinero, en el destino establecido.**

Otra forma de ofrecer una buena calidad de servicio a los clientes que van a obtener un crédito es darles charlas de manera gratuita sobre la buena inversión de su dinero conseguido en préstamo, ya que muchos de ellos fracasan en sus negocios por la mala utilización que le dan al mismo. Las charlas se dictarán una vez al mes, durante toda una semana, donde se invitará a todos los socios de la COAC Minga Ltda., y demás personas interesadas. El encargado de dictar las charlas será el Jefe de Crédito y en su ausencia el Oficial de Crédito designado.

### **Plan de acción en la gestión del cobro para la recuperación de la cartera de crédito.**

Los diferentes planes de acción en la gestión en la gestión de cobro se ejecutarán de acuerdo a los siguientes procesos.

### **PROCESO PREVENTIVO:**

Este proceso se comienza desde el momento en el que el solicitante recibe la información pertinente para la otorgación de un crédito; basado en el desarrollo de un plan de incentivos que será dado a conocer como un beneficio extra por parte del asesor del crédito, al cual podrá acceder el socio si cumple con ciertas condiciones, principalmente el pago puntual de sus cuotas. También está dirigido a los socios con créditos vigentes y también aquellos que se encuentren con mora con el objeto de motivarles a cumplir con sus obligaciones en los plazos establecidos. Por lo tanto, se plantea la siguiente acción:

### **1. DESARROLLO DE UN PLAN DE INCENTIVOS POR PRONTO PAGO.**

Si el pago es puntual, al socio se lo calificará en la categoría A1 y obtendrá ciertos incentivos siempre y cuando cumpla con las condiciones estipuladas:

### **DESCRIPCIÓN SUBPROCESO 1: INCENTIVOS. - AGILIDAD EN LA OTORGACIÓN DE CRÉDITOS (CRÉDITO EN 24 HORAS)**

Los socios acreedores a este tipo de incentivos debieron haberse mantenido en cero días de mora (A1) también se podría aplicar de manera excepcional a aquellos socios que en algún momento se encontraron hasta un máximo de 15 días de mora (A2, A3), esta excepción se analizará en cuanto al monto, plazos y frecuencia en tal categoría, si dicho reporte es favorable y se encontraron los motivos de tal atraso el socio podrá tener derecho a este incentivo.

La agilidad que se dé a los nuevos créditos únicamente dependerá de la rapidez del socio en entregar los requisitos solicitados. De esta manera el socio accederá a este crédito en 24 horas.

## DESCRIPCIÓN SUBPROCESO 2: INCENTIVOS. - ACUERDOS DE REFINANCIAMIENTO POR PRONTO PAGO

Se seguirá el debido análisis y seguimiento de la situación actual del socio.

Para este tipo de incentivos existen dos opciones:

### Descripción Subproceso 2.1: Incentivos. - Acuerdos De Refinanciamiento – Oficial de crédito y Coordinador de oficina. Implementación control subrogación

El oficial de crédito estará encargado de analizar el historial crediticio de los socios, y el coordinador de Oficina será quién seleccione aquellos socios con un excelente buro crediticio y se les notificará la posibilidad de acceder a este acuerdo, en el cual el socio podrá aumentar su cupo de crédito con los mismos requerimientos y garantías: siempre y cuando el crédito tenga cancelado ya un 60%; el nuevo crédito deberá pre cancelar el saldo del crédito anterior.

Si el socio acepta el acuerdo se dispone ir a la oficina para coordinar con el oficial de crédito quien a su vez solicitará ciertos documentos que permitan revisar la base de datos existentes.

Revisión de requerimientos por el comité de crédito y aprobación, además el coordinador de oficina deja registro (firma) de aprobada la solicitud.

Una vez aprobado el acuerdo de refinanciamiento, se seguirá el respectivo proceso anteriormente explicado en cuanto a la liquidación del crédito.

En caso de que el socio no se interese por este acuerdo, se continuará con su pago habitual de cuotas.

### Descripción Subproceso 2.2: Incentivos. - Acuerdos De Refinanciamiento – Socio

Esta segunda opción se da cuando el socio se acerca al Oficial de Crédito para hacer uso de este acuerdo. El oficial de crédito procederá a revisar el historial de crédito del socio.

Si este es aceptable, al socio se le podrá otorgar este incentivo tomando en consideración las condiciones anteriores.

Si el historial crediticio no es adecuado, el socio no podrá acceder a este acuerdo.

Esta opción está enfocada para aquellos socios que se les dio a conocer en el momento de la otorgación del crédito este beneficio de manera anticipada.

Se aplicará el mismo proceso crediticio anteriormente señalado.

### DESCRIPCIÓN SUBPROCESO 3: INCENTIVOS. - FACILIDADES DE PAGOS

En el momento que el socio demande la otorgación de un segundo crédito el oficial de crédito le puede otorgar ciertas facilidades de pago, es decir, el socio tiene la oportunidad de acomodar el pago de sus cuotas de manera que estas se ajusten al sueldo, salario o fuente de ingreso logrando un beneficio mutuo tanto para el socio como para el responsable de la recuperación del crédito, incentivo que ayudará a que los pagos de las respectivas cuentas sean cancelados oportunamente.

**PROCESO OPERACIONAL.** - Se efectúa a través de las siguientes acciones:

#### **2.- NOTIFICACIÓN VÍA MENSAJE CELULAR**

El manejo de este instrumento se lo realizará desde el primer día en mora por lo que se procederá a enviar un mensaje de texto al celular del socio.

Esta es la primera acción que se realiza para recuperar la cartera de créditos con uno y dos días de mora. Será realizado por la cal center de la cooperativa y no importara si los socios tienen diferentes operadoras de telefonía.

#### **3.- NOTIFICACIÓN VÍA CORREO ELECTRÓNICO**

También se puede utilizar el envío de mensajes a través de correo electrónico del socio cuando se encuentren con 1 y 2 días de mora e incluso en el transcurso de los días de mora; especialmente a los tipos de crédito comercial y para microempresa.

#### **4.-LLAMADA TELEFÓNICA AL CLIENTE**

La llamada telefónica es la acción que más se aproxima a tener un vínculo cercano con el cliente, por lo tanto, es muy importante que los responsables de realizarlas sigan el adecuado protocolo con el socio, de ello dependerá que el socio acuda a su pago. El responsable debe estar preparado para todo tipo de socio y contar con toda la información pertinente. Esta acción comienza desde los 3 a 8 días de retraso, en caso de que el socio no responda al llamado hasta el quinto día se procederá a llamar a los garantes, se llevará un registro diario de esta acción.

#### **PROCESO EXTRA JUDICIAL Y PROCESO JUDICIAL**

Se plantea fortalecer las visitas como instrumentos de recuperación bajo ciertas situaciones, estas visitas se deberán realizar antes de empezar un proceso judicial.

Este proceso se torna ya más formal, es decir, se procederán a enviar notificaciones escritas tanto al socio como a los respectivos garantes, dichas notificaciones servirán como respaldo para la cooperativa en caso de acción legal.

#### **5.- LAS VISITAS COMO INSTRUMENTOS DE RECUPERACIÓN.**

Uno de los instrumentos que ayudarán a una adecuada recuperación es la implementación de visitas a aquellos socios con menos de 30 días de mora y que no hayan atendido a las notificaciones enviadas anteriormente, con el fin de obtener el pago de manera inmediata de los valores pendientes y llegar a establecer acuerdos de pago (días posteriores, montos por partes, etc).

El oficial de crédito será el responsable de visitar a cada uno de los deudores según el reporte emitido por el sistema y programar los tiempos, fechas y lugares en donde deberá realizar las vistas.

Las visitas pueden ser:

- 1.- Cuando el deudor visite al oficial de crédito en su oficina; o
- 2.- El oficial visite al deudor en su domicilio o referencia que se encuentre en la información del socio.



Para realizar la visita se deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. El oficial deberá tener conocimiento sobre la situación actual del crédito y todo lo referente al socio como, condiciones bajo las que se le concedió el crédito, las fechas en las que debió realizar los pagos, la finalidad del crédito y montos a cancelar.
2. Demostrar al deudor que es importante para la cooperativa y que le interesa mantenerlo como socio.
3. Poner atención cuando el deudor este argumentando el incumplimiento de sus obligaciones.
4. Saber analizar la situación del deudor para ofrecerle posibles soluciones.
5. Tratar de que el deudor cancele de manera oportuna las cuotas vencidas.
6. Si el deudor no cancela las cuotas vencidas en el momento de la visita el oficial deberá establecer nueva fecha en la que realizará nuevamente la visita para la cancelación de los montos.
7. Tener en cuenta ciertos comportamientos que podrán tener algunos deudores al recibir las visitas y saber cómo manejarlas.
8. Llevar un registro en donde se exprese todos los aspectos analizados en la visita y cuáles fueron los resultados que de ella se obtuvieron.
9. Indicar que si no se cumple con lo nuevamente acordado se continuara con otros procesos que el reglamento de crédito de la cooperativa dicta.

## **6.- ENVIO DE NOTIFICACIONES ESCRITAS**

### **Perfeccionar el diseño y estructura de las distintas notificaciones que se envía al socio**

El nuevo diseño de las notificaciones pretende ser más atractivo, entendible y conciso para quienes lo reciben debe representar la importancia y seriedad del proceso.

Las notificaciones se emitirán según lo establecido en el reglamento de crédito de la cooperativa que determina los días de morosidad en los que corresponderá enviar las notificaciones, se deberá tener en cuenta que existen ciertos casos en donde se tomara otros procedimientos.

**Tabla 34-3:** Notificaciones según días de mora

<b>TIPO CRÉDITO</b>	<b>DÍAS</b>	<b>NOTIFICACIÓN</b>	<b>DESTINATARIOS</b>
Todo Crédito	9-15 días	1 Notificación escrita	Deudor
	16-30 días	2 Notificación Escrita	Deudor y Garantes
	31-60 días	Aviso de demanda	Deudor
Consumo y Microcrédito	90 días	Deuda Plazo vencido cobro vía judicial.	
Comerciales	180 días		
Consumo y microcrédito	100 días	Disposiciones del reglamento interno de trabajo	
Comerciales	360 días		

**Fuente:** (Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga LTDA.,)

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

- En caso de que el deudor presente una justificación por su atraso, hasta cinco días después del vencimiento y realice acuerdos de pago, la notificación y demanda podrán ser evitadas.
- Las notificaciones también serán enviadas a los créditos de consumo y microcrédito según la calificación de riesgo que se le asignó, el coordinador de oficina realizara este proceso, previo análisis del historial crediticio, la emisión de las notificaciones dependerá de su riesgo A2, A3, B1, B2, C1, mientras que para los créditos de vivienda cuando su calificación de riesgo sea A2, A3.
- La recuperación será por la vía judicial para las calificaciones C2, D o E en los créditos de consumo y microcrédito y para los créditos de vivienda cuando su calificación de riesgo haya sido B1, B2, C1, C2, D o E.
- Los créditos comerciales menores a USD 30.000 con calificaciones de riesgo A2, A3, B1 serán otro aspecto a considerar para emitir las notificaciones, mientras que los créditos con calificaciones de riesgo B2, C1, C2, D o E su recuperación será por la vía judicial.
- Las notificaciones deberán ser entregadas personalmente por el responsable de la recuperación del crédito de esta manera lograr un acercamiento al socio en su primera notificación, dicho responsable deberá contar con la experiencia necesaria para manejar este tipo de situaciones.

- La emisión de la notificación deberá contener dos copias de las cuales una se quedará como constancia con el oficial de crédito y la segunda se entrega al deudor.

**1° Notificación escrita deudor.** - El oficial de crédito después de un análisis de los reportes de mora obtenidos del sistema, identificará a los créditos que se encuentren entre 9 a 15 días de mora para notificar el incumplimiento del pago de su cuota. En las notificaciones deberá constar el número de documento, fecha de emisión, datos del deudor, fecha de vencimiento de la obligación, días de mora, monto a cancelar y será emitida por el oficial de crédito asignado.

## **2° Notificación deudor y garante**

El oficial de crédito después de un análisis de los reportes de mora obtenidos del sistema, identificará a los créditos que se encuentren de entre 16 a 30 días de mora para notificar el incumplimiento del pago de su cuota al deudor y garante. En las notificaciones deberá constar el número de documento, fecha de emisión, datos del deudor y garante fecha de vencimiento de la obligación, días de mora, monto a cancelar, será emitida por el oficial de crédito asignado. Por cada notificación existirá dos copias que servirá de respaldo al oficial de crédito.

**Tabla 35-3:** Notificación Escrita a deudor

PRIMERA NOTIFICACIÓN ESCRITA A SOCIO EN MORA	
Fecha.....	Número: 00456
SEÑOR(A): .....	
DIRECCIÓN.....	
COD SOCIO:..... GARANTE: .....	
<p>Estimado socio su cuenta está vencida desde el.....del presente año, por la suma de USD.... ...posiblemente se deba a una distracción de su parte o tal vez a un involuntario error de nuestra parte. En caso contrario, sea tan amable de cancelar el monto adeudado hoy.....</p> <p>Recuerde que el buen manejo de su crédito le permite registrar un buen historial crediticio, el cual es un referente frente a otras instituciones crediticias. Le comunicamos también que por resolución del Consejo de Administración de la Cooperativa cada notificación por escrito tiene un valor de USD 5,00.</p> <p>Atentamente,</p> <p>.....</p> <p>COAC MINGA LTDA.</p> <p>Recibido por:..... Relación con el socio.....</p> <p>f) ..... Lugar y fecha de recepción.....</p>	

Elaborado por: Ortega, J. 2019

**Tabla 36-3:** Segunda Notificación a deudor y garante

SEGUNDA NOTIFICACIÓN ESCRITA DEUDOR Y GARANTE	
Fecha: .....	Numero: 0045
SEÑOR(A): .....	
DIRECCIÓN.....	
COD SOCIO: .....GARANTE: .....	
Estimado socio(a) y Señor(a) Garante	
Se le recuerda que su crédito registra cuotas vencidas por la suma de	
USD.....correspondiente a ...días de mora; tenga presente que los días en mora siguen	
aumentando y se genera el gasto de cobranza al monto total.	
Recuerde que el buen manejo de su crédito le permite registrar un buen historial crediticio, el cual	
es un referente frente a otras instituciones crediticia, Le comunicamos también que por resolución	
del Consejo de Administración de la Cooperativa cada notificación por escrito tiene un valor de	
USD 5,00	
Atentamente,	
.....	
COAC MINGALTDA.	
Dirección notificación Garante: .....	
Recibido por: ..... Relación con el socio.....	
f) .....Lugar y fecha de recepción.....	

Elaborado por: Ortega, J. 2019

### 3° Notificación Aviso de demanda

La finalidad del aviso de demanda es lograr que el socio cumpla con el pago de cuotas vencidas, evitar la pérdida de sus facultades como socio de la cooperativa y prevenir que se someta a un proceso judicial.

Se procede con los socios que hayan incurrido desde 31 a 60 días de mora de los cuales no se obtuvo resultados anteriormente con la aplicación de los instrumentos utilizados por la cooperativa para la recuperación del crédito.

El oficial de crédito podrá ofrecer soluciones que resulten favorables para ambas partes, previo análisis de la situación de crédito y socio.

En caso de que el deudor luego de haber recibido esta notificación aviso de demanda no acuda a cancelar sus cuotas vencidas formará parte del proceso de cobro judicial.

El coordinador de oficina estará a cargo de las acciones judiciales conjuntamente con la ayuda de los abogados internos y solo cuando sea estrictamente necesario la contratación de abogados externos, el proceso de cobro judicial deberá ser la última instancia que se utilice para la exigir al deudor el pago total vencido.

La recuperación de la cartera mediante este plan de acción es muy costosa, representa trámites largos y en algunos de los casos no se llega a recuperar la totalidad de la deuda. Por lo tanto, este proceso deberá estar a cargo de personal con un perfil de competencias acorde a las funciones y responsabilidades que desempeñará.

Si el proceso sigue y se procede a juicio el coordinador de oficina deberá estar pendiente del avance del juicio y medir el desempeño del abogado externo a cargo.

**Tabla 37-3:** Aviso de demanda

AVISO DE DEMANDA	
FECHA: .....	Número: 00.....
SOCIO: .....	
DIRECCIÓN.....	
COD SOCIO: .....GARANTE: .....	
 Estimado socio Sr(a)..... su cuenta está vencida por USD..... desde ....., se ha utilizado las diversas formas para que usted pueda ponerse al día en sus obligaciones. Ante todas estas gestiones Usted ha guardado silencio, por lo que se presume que el crédito no será cancelado en su totalidad. Se ha analizado esta negativa y no nos deja otra alternativa que remitirla para su cobro jurídico a nuestros abogados externos, a menos de que sea cancelado lo más pronto posible.	
Atentamente,	
.....	
COAC MINGALTDA	ABOGADO
CC: Departamento legal	
Recibido por: .....Relación con el socio.....	
f).....Lugar y fecha de recepción.....	

Elaborado por: Ortega, J. 2019

Las notificaciones servirán como respaldo para demostrar ante un juez que se han agotado todas las instancias que la cooperativa ha manejado para el cobro de las cuotas vencidas.

### **SERVICIO INFORMATIVO ADICIONAL A TRAVÉS DE UN ESTADO DE CUENTA**

El socio podrá acceder a este tipo de servicio mensualmente tras previo acuerdo de las partes.

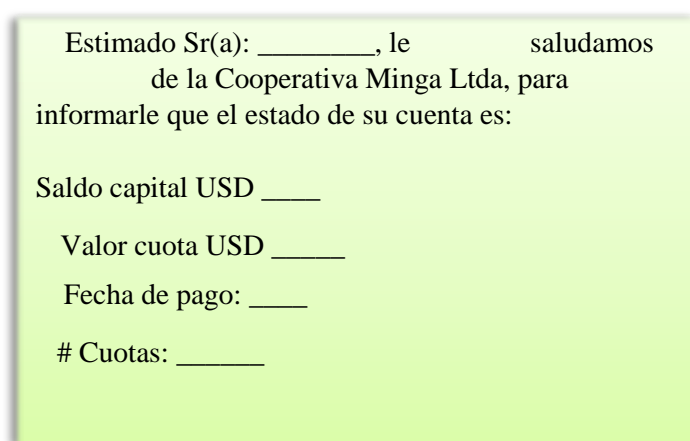
Los mensajes que se envía son personalizados, contendrán únicamente datos específicos de interés del socio como: valor de la cuota próxima a pagar, fecha de pago, saldo vigente, número de cuotas restantes.

Este servicio será ofertado por la cooperativa, en el momento de que el socio solicite el crédito, el objeto de este es lograr una mejor satisfacción en el cliente y fomentar la cultura de pago, así estará pendiente de cumplir con la obligación que contrajo con la entidad.

Todos los socios (operación crediticia) tendrán acceso a este tipo de servicio que será difundido por el personal de la cooperativa, en especial de las cajas que lo darán a conocer al momento que se cobre la cuota y por difusión de los mismos socios.

Responsables: el oficial de crédito elaborará una base de datos de los socios que adquirieron este servicio.

Base de datos que se entregará al departamento de comunicación quienes se encargaran de enviar el estado de cuenta con el siguiente formato:

A light green rectangular box containing a template for a statement of account. The text inside is as follows:

Estimado Sr(a): \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_ saludamos  
de la Cooperativa Minga Ltda, para  
informarle que el estado de su cuenta es:

Saldo capital USD \_\_\_\_\_

Valor cuota USD \_\_\_\_\_

Fecha de pago: \_\_\_\_\_

# Cuotas: \_\_\_\_\_

**Gráfico 31-3: Modelo Estado de Cuenta**  
Elaborado por: Ortega, J. 2019

## **ACERCAMIENTO DEL DEUDOR Y GARANTE**

La relación deudor-oficial es importante en todo el proceso de crédito debido a que se establecen relaciones significativas que beneficiaran a ambas partes fomentando la voluntad de pagos y previniendo la incapacidad de pago.

En el proceso de recuperación de cartera la relación deudor-oficial de crédito es bastante interactivo, inicia desde el análisis al socio hasta la finalización del proceso de crédito por lo que se mantiene un oportuno y frecuente contacto con el socio.



El diálogo es una herramienta importante que, ayudará a brindar soluciones adecuadas y a ejecutar acciones para realizar un seguimiento continuo.

Esta relación se torna difícil en el proceso de cobranza más aún si el deudor mantiene cuotas vencidas y no responde por estas, es en este momento en donde el oficial debe saber cómo actuar ante estas situaciones para conseguir el pago.

El oficial deberá saber cómo tratar con el deudor al momento de aplicar cualquier técnica de recuperación, como es en la visita que deberá tomar en cuenta algunos aspectos:

Mientras se desarrolle la visita:

1. Escuchar al deudor, dejar que hable y no interrumpirlo mientras lo hace
2. Armonizar con el deudor.
3. Mantener un contacto visual, concentrándose únicamente en el deudor y su situación.
4. Ponerse en lugar del deudor, manejar con seriedad cualquier actitud.
5. Hacerle sentir al deudor que lo entiende, demostrando empatía.
6. Ofrecer disculpas por el problema ocasionado, por la situación incómoda que puede resultar una visita al domicilio.
7. Recopilar la información que se necesita para llegar a la solución del problema y verificar varias veces los datos.
8. Llegar acuerdos, explicando que es lo que se puede hacer y lo que no resulta factible hacer.
9. Identificar como, cuando, donde y cuanto el deudor realizará los pagos.
10. Agradecer al cliente por comunicar el inconveniente que evita que el cumpla con sus obligaciones, despedirse de la manera más sutil.
11. Hacer seguimiento a la solución que se planteó y conocer si se ha cumplido o no.
12. Siempre proporcionar respuestas favorables.

## **PRÓRROGAS EN LA GESTIÓN**

Luego de haber utilizado los mecanismos para la recuperación de cartera que la cooperativa dispone y no se obtenga un resultado positivo del pago inmediato, el oficial de crédito podrá analizar la situación en la que el deudor se encuentra y se le ofrecerá posibles soluciones que podrían ayudar al cumplimiento de la obligación.

Entre estas soluciones se encuentran las prórrogas en donde se establecen plazos, en los que el deudor pueda cancelar su deuda previo acuerdo entre deudor y oficial de crédito.

El oficial de crédito que se relacione con el deudor, investigara la situación actual y conocerá cuáles son los factores que han impedido que cumpla con sus obligaciones.

Hacer conocer al socio cuales son los beneficios que obtiene si mantiene un pago puntual como; las buenas referencias de crédito, beneficios por pronto pago, mantener su historial de crédito limpio, mantenerse dentro de las categorías ideales que se asigna al crédito.

## **MEDIOS DE PAGO**

Un socio podrá cancelar su cuota(as) en mora a través de los siguientes medios de pago:

- Depósito en efectivo o cheque en la respectiva cuenta del socio.
- Transferencias interbancarias
- El socio podrá realizar avances de pago de las cuotas, se le indicará que dicho pago, se imputará primero los intereses y luego al capital.
- Transferencias on-line. Una vez que registre el usuario y pastor podrá acceder a este tipo de servicio. Realizando transferencias desde la plataforma informática.

Si el socio aún mantiene valores pendientes la gestión de cobro seguirá con el proceso habitual; no se cobrará interés en caso de que el día de pago, se de en un día inhábil.

El pago se lo podrá realizar en cualquiera de las distintas oficinas a nivel nacional, y el horario de atención será el definido en cada provincia.

## OBJETIVO 4

Mejorar la calidad de trabajo realizado por el personal del área de crédito de manera que esté capacitado para efectuar un desarrollo eficaz de los procesos crediticios.

### **E1.- Capacitar correctamente al personal en el manejo de los procesos crediticios para que sean llevados de forma eficiente y eficaz.**

Es importante que el personal que labore en el área de créditos y en la cooperativa en general, se capaciten en forma constante, por ello consideramos que es sumamente necesario que la entidad financiera invierta en seminarios de capacitación para el personal por lo menos una vez al año. Se deberán realizar seminarios de acuerdo a las necesidades requeridas enfocados en los siguientes temas:

- **Finanzas Corporativas y personales:** Estrategias para disminuir las quiebras, proteger el crédito y desarrollar el hábito del ahorro en los socios. (dirigido especialmente a cooperativas de ahorro y crédito).
- **Administración de empresas:** Como fomentar el liderazgo, dirigir personas, y llevar un control completo de las tareas administrativas dentro de la institución.
- **Servicio y Atención al cliente:** Como tratar a los socios dentro y fuera de la institución aplicando técnicas que permitan brindar un buen servicio.

### **E2.-Evaluar e incentivar periódicamente el trabajo que realiza el personal del área de crédito.**

El Gerente de la cooperativa junto al Consejo de Vigilancia serán los encargados de evaluar el trabajo realizado por el jefe de crédito y su equipo de trabajo, para lo cual se encargarán de fijar metas de forma mensual a cada uno de ellos con el fin de que cumplan con sus labores correspondientes de manera eficaz. Una manera de incentivar al cumplimiento de dichas metas es dándoles algún tipo de premiación como bonos, viajes, obsequios, etc. Esto dependerá de lo que la Gerencia y el Consejo de Vigilancia consideren más conveniente.

## RESULTADOS PROYECTADOS

Con la propuesta planteada, el objetivo es disminuir el porcentaje de la cartera vencida, para los periodos siguientes el cual lo hemos podido observar en el Diagnóstico realizado al Departamento de cobranzas. Tenemos en el periodo 2018 al cierre de la cartera al diciembre un 40% y en clientes en morosidad tenemos 256 personas y los resultados esperados en los periodos siguientes son:

**Tabla 38-3:** Resultados proyectados

RESULTADOS PROYECTADOS				
PERIODO	PERIODO 2019	PERIODO 2020	PERIODO 2021	PERIODO 2022
CLIENTES	150	100	80	50
%	30	20	10	5

**Fuente:** Coac Minga Ltda. Resumen General de Saldos.

**Elaborado por:** Ortega, J. 2019

## CONCLUSIONES

El presente trabajo de titulación busca mejorar el desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., de nivel administrativo y participativo en el medio en que se desarrolla su actividad comercial, de esta manera busca alcanzar unos de sus objetivos como incrementar su cartera de clientes y ser competitivo dentro del sector financiero con un personal altamente capacitado e identificado con la institución.

Con la implementación de forma adecuada de las estrategias y los cursos de acción se busca acaparar más mercado en el medio, como una meta a mediano plazo es posicionarse entre las mejores cooperativas de la Provincia y obtener un porcentaje representativo de participación en el medio financiero.

Con el Diseño del Plan Estratégico se busca que la cooperativa ofrezca un servicio de alta calidad y oportuna ofertada por su talento humano capacitado, siendo esta la gran diferencia en el mercado permitiendo que la institución alcance sus objetivos, realizar evaluaciones de desempeño a los colaboradores con el fin de identificación de falencias o necesidades que se le presenten y desarrollará estrategias en el mercado para mejorar su imagen a nivel de la Provincia ofreciendo diversidad de servicios con el fin de fidelizar clientes y obtener mayores ingresos.

## **RECOMENDACIONES**

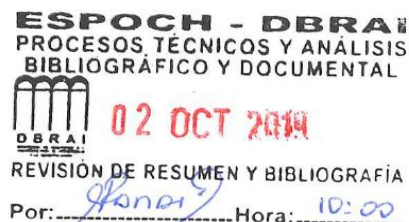
Se recomienda realizar seguimiento y análisis al desarrollo del Plan Estratégico, con la finalidad de acoplarlo a la realidad del mercado, del entorno y de la misma cooperativa, de esta manera generar un proceso de control más efectivo en cuanto a la implementación de proyectos y su consecuente cumplimiento de objetivos generan un resultado positivo para la cooperativa y todos sus involucrados.

Es importante mantener un estudio de mercado para conocer las tendencias y cambios que se presentan en el ámbito comercial, con el fin de que las estrategias y planes de acción que se desarrollen vayan acorde a las necesidades actuales, y permitan que la Cooperativa sea más competitiva en el medio en el que se desarrolla su actividad comercial.

Realizar un adecuado control de las actividades de la cooperativa que se encuentran cumpliendo con el alcance de las metas, siendo esto un factor importante para identificar falencias en morosidad y enfocarse en controlar, el cumplimiento de metas y objetivos responsabilizando a todos los involucrados directivos, talento humano y socios con el desarrollo del mismo, tomando en cuenta los recursos asignados y el tiempo en el cual debe ejecutarse la actividad de la cooperativa ofreciendo un servicio de alta calidad

## BIBLIOGRAFÍA

- Aranda, A. (2016). *Planificación Estratégica Educativa*. Loja: Cosmos.
- Banco del Estado. (2010). *Informe Anual 2010 – Rendición de cuentas*. Obtenido de: [http://issuu.com/bancoestadoecuador/docs/memoria\\_banco\\_del\\_estado\\_2010#](http://issuu.com/bancoestadoecuador/docs/memoria_banco_del_estado_2010#)
- Banco del Estado. (2011). *Manual de Tributos Municipales ¿Qué son y cómo empezar a cobrarlos?*. Quito: BDE.
- Calderón, C. (2014). *Planificación Estratégica aplicada a la Educación*. Bogotá: Fundación Universitaria.
- Chiavenato, I. (2010). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Dávalos, N. (2014). *Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría*. . Ecuador: Abaco.
- Imbarack S. & Ceron G. (2010). *Glosario de términos contables, financieros, Económicos y tributarios de uso frecuente*. Obtenido de: <http://www.ecas.cl/index.php/movilcomunidad/45-contable/209-glosario-de-terminos>.
- López, M. & Correa, J. (2015). *Planeación estratégica y tecnología informática y sistemas de información*. Manizales: Universidad de Caldas. .
- López, M. & Correa, J. (2015). *Planeación estratégica y tecnología informática y sistemas de información*. Manizales: Universidad de Caldas.
- Ortega, A. (2017). *Planeación Financiera Estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Sainz, J. (2014). *El Plan Estratégico en la práctica*. México: ESIC.



## ANEXOS

### Anexo A: Formato de entrevista realizada a socios



**Escuela Superior Politécnica de Chimborazo**  
**Facultad de Administración de Empresas**  
**Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior**  
**Carrera de Ingeniería Financiera**



### ENTREVISTA REALIZADA A SOCIOS

**OBJETIVO:** Receptar información, sobre el grado de conocimiento que poseen los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., del cantón Riobamba, acerca de la cartera vencida existente en la COAC.

#### SECCIÓN INFORMATIVA:

**Sexo**

<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Femenino

**Edad:**

\_\_\_\_\_

#### ¿Qué actividad realiza?

Negocio propio	<input type="checkbox"/>
Empleado	<input type="checkbox"/>
Agricultor	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

1. ¿Indique el sueldo que percibe por su trabajo le permite cubrir todas las necesidades?

SIEMPRE	(       )
FRECUENTEMENTE (	)
A VECES	(       )
NUNCA	(       )

2.- ¿Planifica usted, la correcta utilización de sus ingresos económicos?

SIEMPRE	(       )
FRECUENTEMENTE (	)
A VECES	(       )
NUNCA	(       )

3.- ¿Para adquirir una deuda, usted analiza un plan de pago para cubrir la misma?

SIEMPRE	(       )
FRECUENTEMENTE (	)
A VECES	(       )
NUNCA	(       )



4.- ¿Según la tabla de pagos de su crédito conoce la fecha de pago?

SIEMPRE	(       )
FRECUENTEMENTE (	)
A VECES	(       )
NUNCA	(       )

5.- ¿Cumple con el pago de su crédito con la Cooperativa de ahorro y crédito Minga LTDA., del Cantón Riobamba?

SIEMPRE	(       )
FRECUENTEMENTE (	)
A VECES	(       )
NUNCA	(       )

6.- ¿la Cooperativa de ahorro y crédito Minga LTDA., del Cantón Riobamba, emplea mecanismos de información oportunos para hacerle conocer que está incumpliendo el pago de su crédito?

SIEMPRE	(       )
FRECUENTEMENTE (	)
A VECES	(       )
NUNCA	(       )

7. ¿Los medios que utiliza la Cooperativa de ahorro y crédito Minga LTDA., del Cantón Riobamba para que los contribuyentes cancelen sus deudas esta dado en?

PRENSA ESCRITA	(       )
TELEVISIÓN	(       )
RADIO	(       )
HOJAS VOLANTES	(       )
ASESORES DE CRÉDITO	(       )

8.- ¿La Cooperativa de ahorro y crédito Minga LTDA., del cantón Riobamba, emplea motivaciones para el pago oportuno de su crédito?

SIEMPRE	(       )
FRECUENTEMENTE (	)
A VECES	(       )
NUNCA	(       )

9.- ¿La motivación de la Cooperativa de ahorro y crédito Minga LTDA., del Cantón Riobamba para que los socios paguen a tiempo sus deudas esta dado en:

FACILIDAD DE PAGO	(       )
DESCUENTOS POR PAGAR A TIEMPO	(       )
PROMOCIONES	(       )



**Anexo B:** Formato de encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

**Escuela Superior Politécnica de Chimborazo**

**Facultad de Administración de Empresas**

**Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior**

**Carrera de Ingeniería Financiera**



**Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.**

**OBJETIVO:** Receptar información, sobre el grado de conocimiento que poseen los Empleados, acerca de la Reducción de la cartera vencida existente.

**SECCIÓN INFORMATIVA:**

**Sexo**

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Masculino

Femenino

**Edad:**

\_\_\_\_\_

1 ¿Ha participado usted en la elaboración de un Plan estratégico?

SI ( )

NO ( )

2 ¿Considera que un plan estratégico ayudaría a recuperar la cartera vencida del COAC MINGA LTDA.?

SI ( )

NO ( )

3 ¿Piensa usted que los asesores de crédito, debe expedir un reglamento para que se aplique un Plan Estratégico de recuperación de Cartera vencida?

SI ( )

NO ( )

4 ¿Qué medidas tomaría usted para recuperar la cartera vencida?

SI ( )

NO ( )

5. ¿Considera necesario realizar mejoras en el sistema de recaudación del crédito existente?

SI ( )

NO ( )

6. ¿Existe en la Cooperativa de ahorro y crédito Minga LTDA., políticas de recuperación de cartera vencida?

SI ( )

NO ( )



**Anexo C:** Formato de encuesta aplicada a los Asesores de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.



**Escuela Superior Politécnica de Chimborazo**

**Facultad de Administración de Empresas**

**Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior**

**Carrera de Ingeniería Financiera**

**Encuesta aplicada a los Asesores de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.**

**OBJETIVO:** Receptar información, sobre el grado de conocimiento que poseen los Empleados, acerca de la Recuperación de la cartera vencida existente.

**SECCIÓN INFORMATIVA:**

**Sexo**

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Masculino

Femenino

**Edad:**

\_\_\_\_\_

1.- ¿Existe en el Cooperativa de ahorro y crédito Minga LTDA., un Plan Estratégico de Recuperación de cartera vencida?

SÍ ( )

NO ( )

2.- ¿Cree usted, que un Plan Estratégico ayudará a recuperar la cartera vencida existente en la Cooperativa de ahorro y crédito Minga LTDA.?

SÍ ( )

NO ( )

3.- ¿Cuál es el índice de morosidad existente y qué causas piensa son las que han originado la existencia del mismo?

.....  
.....

4.- ¿Considera usted, conveniente crear en la cooperativa, un departamento de cartera y cobranza o en el caso de su existencia lograr una verificación oportuna, que cumpla con metas establecidas?

SÍ ( )

NO ( )

5.- ¿Por qué no se han realizado gestiones, para recuperar la cartera vencida existente?

.....  
.....

6.- ¿Qué estrategia nueva ha utilizado para la recuperación de cartera?

.....  
.....

7.- ¿Con que frecuencia monitorea la morosidad a su cargo?

Diario	(       )
Semanal	(       )
Quincenal	(       )
Mensual	(       )
Trimestral	(       )
Semestral	(       )
Anual	(       )

8.- ¿Existe una metodología en la recuperación de cartera de crédito?

SÍ	(       )
NO	(       )



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO**



**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS  
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS**  
**REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 19 / 12 / 2019

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> Ana Jacqueline Ortega Pazos
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> Administración de Empresas
<b>Carrera:</b> Ingeniería Financiera
<b>Título a optar:</b> Ingeniera en Finanzas
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Lcdo. Holger Ramos U. Msc.